

UNIVERSITE DE SHERBROOKE

THÈSE PAR ARTICLES PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET DES SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PAR
DANIEL BLONDIN

ÉTUDE DESCRIPTIVE DU PHÉNOMÈNE DE RÉSILIENCE CHEZ DES VICTIMES
DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL

JANVIER 2018

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

ÉTUDE DESCRIPTIVE DU PHÉNOMÈNE DE RÉSILIENCE CHEZ DES VICTIMES
DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL

PAR
DANIEL BLONDIN

François Courcy, codirecteur de recherche

Université de Sherbrooke

Mélanie Couture, codirectrice de recherche

Université de Sherbrooke

Marie Papineau, évaluatrice

Université de Sherbrooke

Jacinthe Douesnard, évaluatrice

Université du Québec à Chicoutimi

Sommaire

Cette recherche qualitative explore comment des employés, qui affichent de la résilience et qui ont été victimes de harcèlement psychologique de leur supérieur en milieu de travail, ont su appliquer des stratégies d'adaptation efficaces pour préserver leur emploi et résoudre cette situation. Des entrevues individuelles ont été menées selon la méthode de théorisation de Paillé auprès de neuf employés syndiqués et non syndiqués ayant vécu ce type de stress situationnel. Cette méthode inductive permet aux employés d'exprimer, le plus librement possible, sans catégorie préconçue, leur perception et leurs expériences vécues afin qu'ils parviennent à décrire des pratiques de harcèlement en milieu de travail et de circonscrire des stratégies adaptatives leur ayant permis de s'affranchir à la manière d'un oxymore de ces situations. Dans un premier temps, les expériences vécues sont extraites des résultats de ces entrevues et juxtaposées au modèle de la résilience que propose Richardson (2002) ; elles font ressortir que les pratiques de harcèlement employées par des supérieurs émaneraient d'un processus social qui vise à discréditer en exerçant un contrôle direct sur l'employé et en manipulant l'environnement de travail dans le but d'assujettir ce dernier. Dans un deuxième temps, des stratégies provenant de ces employés affichant de la résilience sont présentées pour contrer le harcèlement psychologique dont ils ont été l'objet de leur supérieur en milieu de travail.

Table des matières

Sommaire	iii
Table des matières	iv
Liste des figures	v
Remerciements	vi
Introduction	1
Chapitre I Pratiques de harcèlement psychologique exercées par le supérieur en milieu de travail : Perspectives de travailleurs.....	16
Transition	57
Chapitre II Stratégies résilientes pour contrer le harcèlement psychologique au travail d'un supérieur immédiat.....	63
Discussion générale.....	83
Conclusion	97
Références	100
Appendice A: Modèle de la résilience de Glen Richardson (2002)	108
Appendice B: Affiche de recrutement des participants	110
Appendice C: Approbation éthique	112
Appendice D: Formulaire d'information et de consentement.....	115
Appendice E: Instrument de mesure psychométrique	121
Appendice F: Canevas de l'entrevue semi-dirigée.....	125
Appendice G: Formulaire d'engagement à la confidentialité des entrevues	127
Appendice H: Accusé de réception du 1 ^e article et avis de publication du 2 ^e article	131
Appendice I: Grille des catégories résultant du processus de codification.....	133

Liste des figures

Figure

Article 1

1. Les formes de manifestations du harcèlement du supérieur..... 43

Article 2

2. Le modèle de résilience de Richardson.....72

Remerciements

Cette thèse est sans contredit le produit d'une équipe du tonnerre!

Je tiens à remercier mes directeurs de thèse, François Courcy et Mélanie Couture

François,

Tu as su me diriger d'une manière tout à fait exceptionnelle! Tu m'as inconditionnellement accueilli. Ta grandeur d'âme et ton ouverture d'esprit ont fait en sorte que j'ai pu me libérer et m'épanouir dans l'accomplissement de cette thèse. Nos rencontres ont toujours été empreintes de moments inoubliables, empreintes d'une source de paix. Tu m'as offert un contexte d'apprentissage, d'étude et de réflexion qui ont permis l'enracinement d'un climat de quiétude pour que je puisse apprendre à tes côtés. Avec toi, j'ai atteint les cimes... j'ai pu redonner un nouvel élan à ma vie et à ma carrière professionnelle. Grâce à ta présence et à ton soutien, cette thèse en est le fruit. Je te suis plus que reconnaissant.

Merci pour ta présence, ton aide et ton soutien.

Mélanie,

Je t'offre mes remerciements les plus sentis. Tu m'as reçu et accepté tel que j'étais, avec authenticité et intégrité. J'ai développé avec toi un excellent lien de collaboration et en plus, tu m'as vraiment partagé tes compétences. Je t'en suis très reconnaissant! Par tes conseils prolifiques, tu as su m'indiquer les voies conceptuelles et méthodologiques originales et justes à suivre pour faire de cette thèse un succès. Tu m'as partagé généreusement ta présence, tu m'as fait bénéficier tes connaissances et ton expérience. Avec toi, j'ai appris à mieux enraceriner dans le monde de la concrétude plusieurs de mes idées qui ne faisaient que planer dans le monde de mon abstraction. Tes qualités de rigueur, de franchise et d'ouverture font vraiment de toi une virtuose de l'approche qualitative!

Merci pour ta présence, ton aide et ton soutien.

Je tiens à remercier Marie Alderson, professeure titulaire à l'Université de Montréal

Marie,

Je vous offre mes remerciements les plus sincères pour avoir accepté de vous joindre à notre équipe à titre de co-auteure pour la réalisation du 1^{er} article de cette recherche. Vous m'avez fait bénéficier de vos judicieuses réflexions. Vos conseils ont été très pertinents et justes. Je vous suis dès plus reconnaissant.

Merci pour votre soutien.

Je tiens à remercier Josianne Avoine-Blondin, doctorante en psychologie

Je te remercie Josianne pour ton investissement, ta présence et ta précieuse collaboration comme assistante dans la production et la retranscription des données de recherche issues de la collecte des données. Je te remercie pour ton implication généreuse, et ce, sans condition.

Merci pour ton aide!

Je remercie Madame Nicole Chiasson, professeure titulaire et retraitée au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke

Nicole, je tiens à te remercier pour tes encouragements afin que je m'inscrive au programme de formation doctoral. Grâce à la profondeur de ton écoute, j'ai pu cheminer et consolider ma confiance personnelle, lorsque j'ai eu besoin de te parler à propos de mon avenir professionnel. J'ai toujours bien apprécié ce lien de franche camaraderie qui a pris forme lors de mon inscription à la maîtrise, en 1987. Que de beaux souvenirs!

Merci pour ta présence.

Je remercie Madame Jeannette LeBlanc pour les précieux conseils qu'elle m'a donnés.

Je remercie les médecins Jean Charbonneau, Isabelle Massé et Patrice Trottier

Je remercie particulièrement ces trois médecins pour le soutien inconditionnel qu'ils m'ont accordé pour m'aider à parvenir à faire mes études doctorales. À votre manière, vous m'avez toujours accueilli avec grand soin pour veiller à ma santé. Au travers nos multiples échanges, chacun de vous avez su me conseiller avec justesse et su poser des gestes appropriés pour préserver les conditions de ma santé, surtout durant cette période tumultueuse que j'ai vécue et qui s'est étendue sur plusieurs mois, même des années... Grâce à votre présence et votre soutien, chacun de vous avez vraiment su me rassurer. Vous m'avez accompagné jusqu'au fin fond d'un enfer que je ne souhaite à personne et vous m'avez aidé à le traverser avec grande efficacité. Votre présence a contribué à mon succès. Votre soutien a aussi rassuré mon épouse et mes enfants. Je vous suis dès plus reconnaissant. Merci!

Je remercie les membres du Comité organisateur du XIX congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française

Je tiens à remercier les responsables du Comité organisateur qui ont accepté mon projet de communication orale que j'ai prononcé en juillet 2016, à Bruxelles, au XIX congrès qui se tenait à l'Université libre de Bruxelles. Pour ma part, cela a été une expérience magnifique que de vous rencontrer et que de vivre ce très beau moment. J'en garde un souvenir impérissable. Merci!

Je remercie mon ami intime Yves Nadon, travailleur social

Yves, je tiens à te remercier pour tous ces échanges intimes que nous avons tenus et qui m'ont fait cheminer dans l'élaboration de cette thèse. Ta présence me réconforte.

Je remercie le professeur Jean-Claude Lasry pour son encouragement, son soutien personnel.

Votre présence a grandement fortifié mes réflexions. Merci !

Je remercie Monsieur Charles Roy, président de l'Association des psychologues du Québec.

Merci pour ton écoute et ton soutien indéfectible lors de cette supervision de stage où tu m'as accompagné.

Le succès de ma formation doctorale est le fruit de tout cet amour que j'ai reçu et que je voue aux membres de ma famille qui m'ont soutenu d'une manière toute inconditionnelle durant tout mon parcours.

Vous êtes les personnes les plus précieuses de mon existence. Vous donnez un sens profond et vital à ma vie.

Suzanne, mon épouse

Je te remercie pour tes encouragements, ton soutien indéfectible, ta croyance inébranlable en mon succès sur le fond de ton amour profond tant pour moi que pour nos belles filles Josianne et Anne-Julie. Jamais je n'aurais entrepris une telle démarche de formation doctorale sans t'avoir à mes côtés. Ton amour me fait ressentir la joie éternelle. Tu es toujours à mes côtés, présente pour me soutenir, partager et surmonter avec force et courage chacun des obstacles rencontrés. Sans condition je pénètre ton cœur afin que je puisse m'y ressourcer et renouveler en moi de cette vitalité dont mon âme a eu besoin pour traverser cette période de tumulte qui a précédé la réalisation de cette thèse. Cette thèse transpire de ton amour inconditionnel. Tu es présente dans chacune des interlignes de cette thèse... Je te dois tant... Je t'aime par-dessus tout!

Josianne, ma belle grande fille!

Je t'aime de tout mon cœur. Merci de m'avoir suivi pas à pas durant ce magnifique voyage que fut la réalisation de cette thèse. Pour m'avoir assisté, et pour tous ces beaux échanges que cette démarche a suscités. Tu es pour moi un exemple de rigueur, d'authenticité et d'intégrité à suivre et tout cela est marqué d'une profonde intelligence.

Je t'aime tant!

Anne-Julie ma belle grande fille!

Je t'aime de tout mon cœur. Toi aussi tu m'as suivi pas à pas. Tu n'as jamais cessé de m'encourager. Combien de fois tu m'as stimulé à poursuivre de l'avant! Tu es pour moi un exemple de persévérance, de ténacité et d'une grandeur d'âme sans pareil. Tout cela est aussi marqué pour toi aussi d'une profonde intelligence.

Je t'aime tant!

Martin, le beau Martin!

Conjoint de Josianne. Par ta présence et ton écoute attentive, tu as toujours su être encourageant et proche de mes besoins. Tu as toujours su bien m'aider lorsque j'ai eu besoin de ton aide pour me dépanner. Je te remercie pour tes conseils en informatique, car ils m'ont été bien précieux. Je t'apprécie beaucoup !

À ma défunte mère qui a refusé d'abjurer sa foi malgré tous les supplices qu'elle a endurés. Elle a trouvé la voie du salut en consacrant son amour à l'éducation libre de ses enfants. C'est sans le sou qu'elle a cheminé pour nous jusque dans l'au-delà. Son amour éternel nous a donné la foi et l'espérance en la Vie. Je louange sa piété, j'adule sa résilience et je la vénère pour sa paix intérieure qu'elle a beaucoup prêchée d'exemple. Ici, par ma pensée, je prolonge sa main qu'elle me tend de son firmament pour la porter sur le cœur de mon épouse et de mes enfants : même si le souvenir de ses souffrances me fait pleurer en silence, je désire rendre éternel son amour qui m'a protégé. Encore, je lui dois tout...

J'offre le fruit de mes efforts à tous ceux et celles qui sont affligés par la violence au travail. Ces violences contraignantes à la compréhension humaine et à la libre expression de l'humanité.

Daniel Blondin

Introduction

Si violence et travail ont toujours coexisté dans l'ensemble des activités humaines inhérentes au développement d'une société, aujourd'hui, elles sont maintenant conceptualisées comme un phénomène social préoccupant. Deux recherches distinctes menées au Québec avec un intervalle de 13 années montrent sans contredit que ce phénomène de la violence au travail est toujours aussi présent dans les organisations, et que maintenant cette violence se traduit particulièrement sous forme de harcèlement psychologique : en 1998, 18 % des travailleurs québécois disaient subir de l'intimidation alors qu'en 2011, les résultats montrent que près de 15 % des travailleurs disaient avoir subi du harcèlement psychologique au cours de la dernière année (Arcand et coll., 1998 ; Vézina et coll., 2011).

En raison des difficultés qui émanent des multiples divergences de perceptions du phénomène de la violence au travail, et que ces dernières s'incorporent à leur tour dans la diversité des sociétés et cultures, et qu'à tout cela s'ajoute le fait que la limite à fixer pour signifier ce qui constitue ou non un comportement acceptable au travail est la plupart du temps empreinte d'ambiguïté, il devient alors un défi en soi de façonner une définition uniforme de la violence au travail qui ferait consensus. D'autant plus qu'actuellement, les données statistiques produites pour décrire la violence liée au travail proviennent de diverses sources en étant recueillies par le biais des enquêtes sur les ménages ou des enquêtes auprès des établissements ou encore de sources administratives. Pour ces

dernières données qui proviennent aussi de sources administratives, elles sont généralement prises à partir de différents dossiers dont ceux provenant de la police, des indemnisations des compagnies d'assurance, de la criminalité, judiciaires, et des hôpitaux, etc. (OIT, 2013).

Le champ de ces sources administratives pour recueillir ces données est trop limité pour représenter toutes les formes possibles de la violence au travail, et habituellement ce ne sont que les cas de violence qui sont de nature physique qui sont établis. L'Organisation internationale du Travail (2013) suggère que des données provenant directement de milieux de travail soient aussi intégrées dans les enquêtes produites auprès des ménages ou basées sur les établissements publics ou gouvernementaux existants pour collecter des informations au sein de la population touchée. Ces enquêtes peuvent inclure la violence liée au travail comme un sous-ensemble d'autres sujets tels que la violence ou les conditions de travail en général où ils mesurent la violence liée au travail exclusivement. Mais peu importe le type d'enquête et de quelle manière la violence liée au travail est incorporée dans les enquêtes, il est important d'inclure des informations détaillées sur le contexte des incidents violents et les conséquences dans l'organisation et sur la vie des travailleurs. Voilà ce qui est une des visées de la présente étude.

De cette constatation, la documentation montre par ailleurs que plusieurs définitions de la violence au travail ont tendance à se concentrer sur des conduites qui expriment de la menace et des faits causant des lésions physiques (Warshaw, 2006). Milczarek et l'Agence

européenne pour la sécurité et la santé au travail (2010) soutiennent que la violence est un terme générique qui couvre toutes sortes d'abus : un comportement qui humilie, dégrade ou occasionne des dommages au bien-être, la valeur ou à la dignité d'une personne. Tandis que pour Rosenberg et Mercy (1991) la violence interpersonnelle – qui se transpose dans le monde du travail - montre un caractère fatal ou non fatal où la force physique ou d'autres moyens sont utilisés par une seule personne avec l'intention de causer des dommages, des blessures ou même la mort à un autre individu (Warshaw, 2006).

La violence psychologique a reçu une attention accrue au cours des dernières années. Le terme peut être défini comme l'utilisation intentionnelle de pouvoir, y compris la menace de la force physique. Di Martino et Musri (2001), apportent une nuance en ajoutant que le harcèlement psychologique est un concept associé à un comportement « verbal, non verbal, visuel, physique ou psychologique » non désiré qui a la même visée (p7) Pour Chappell et Di Martino (2006), elle : " peut inclure diverses tactiques agressives, qui ont tout le potentiel de causer un dommage émotionnel importante parmi ceux victimes " (Chappell et Di Martino, 2006 : p.17). Dans ce cas, Hirigoyen (2001) parle de petites touches successives pour démontrer le caractère subtil associé à cette forme de pratique de la violence en milieu de travail.

Pour l'Organisation internationale du Travail (2013), la violence au travail se définit comme étant : « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable et par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée,

dans le cadre ou du fait direct de son travail » (Bureau international du Travail, 2003 : p 4). De cette définition, l'accent est mis sur la classification de la violence liée au travail selon le type de relation qui se définit avec l'auteur plutôt que de placer uniquement l'accent sur les locaux dans lesquels un acte de violence se produit. Ainsi, la violence liée au travail prend en considération les aspects psychologiques, les actes physiques et sexuels de violence perpétrés par les clients, les collègues et les superviseurs, même si elles se produisent à l'extérieur du lieu de travail.

De plus, pour parvenir à discerner les effets subreptices du harcèlement psychologique au travail, l'Organisation internationale du Travail affirme qu'il faut aussi considérer : « tout comportement envers quelqu'un en fonction de leur âge, le handicap, la séropositivité, la situation familiale, le sexe, l'orientation sexuelle, le changement de sexe, l'origine ethnique, la couleur, la langue, la religion, l'opinion politique, syndicale affiliation ou autre opinion ou de croyance, d'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité, la propriété, la naissance ou toute autre situation qui est non réciproque ou non désirée et qui affecte la dignité des femmes et des hommes au travail » (OIT, 2012 : p115). Elle considère aussi que le harcèlement racial comme tant une forme particulière et le définit comme : « tout comportement menaçant qui est basé sur la diversité ethnique, la couleur, la langue, l'origine nationale, la religion, l'appartenance à une minorité, la naissance ou toute autre situation qui est qui non réciproque ou non désirées et affecte la dignité des femmes et des hommes au travail » (OIT, 2012 : p115).

Non seulement la violence a un impact sur la santé des travailleurs, mais elle a également, à moyen et long termes des conséquences majeures sur les organisations. D'une manière globale, Courcy, Savoie et Brunet (2009) estiment que les coûts annuels liés à la violence au travail s'élèvent à 4.2 milliards en Amérique du Nord. Pour le Québec, Courcy (2003) spécifie des 25 organisations qu'il a sondées dans divers secteurs économiques, que les employés rapportent des comportements de violence dans 98,2 % des unités administratives investiguées. Vézina et coll. (2011) relèvent qu'il y a entre 35 et 39 % des travailleurs qui affirment avoir été victimes de violence physique au travail et que près de 15% des travailleurs affirment avoir subi du harcèlement psychologique. Bref, pour ces auteurs, en terme de nombre, cela fait qu'il y a plus de 500 000 travailleurs québécois qui s'estiment exposés au harcèlement psychologique dans leur emploi, dont près de 70 000 à la violence physique. Selon la Commission de la santé et sécurité au travail (2009), il y a entre 1500 et 2000 travailleurs québécois qui sont indemnisés chaque année pour des lésions physiques et psychologiques associées à la violence au travail. Cela représente des coûts totaux jouant entre 8 et 10 millions de dollars par année pour l'ensemble des organisations au Québec.

Dans ce contexte, les répercussions de la violence au travail, en plus d'atteindre l'image de l'organisation, se font sentir tant sur le plan de la santé physique que de la santé psychologique des employés. La violence dans un milieu de travail engendre du stress et des modifications de tâche pour la victime (Courcy, 2009). Mais aussi, et ce d'une manière plus importante, un repli sur soi pouvant même se rendre jusqu'à l'isolement. Ce

qui peut devenir une source de détresse psychologique qui fait naître cette intention de quitter l'emploi jusqu'à cette possible remise de la démission. Il est possible que cela se traduise aussi dans du présentéisme, de l'épuisement au travail ou une perte de motivation et une baisse de productivité ayant un impact sur la détérioration du climat de travail (Courcy, 2009). Ainsi, pour Vézina et coll. (2011 : p 415) : « les travailleurs faisant face à de la tension au travail (job strain), à de la tension et à un faible soutien (iso-strain), à un déséquilibre entre effort et reconnaissance ont une prévalence beaucoup plus importante de présentéisme de longue durée que ceux qui ne sont pas exposés à ce genre de situations contraignantes. Les situations de travail exigeantes sont aussi significativement associées au présentéisme. Les travailleurs n'ayant pas les moyens de faire un travail de qualité, ceux qui doivent vivre des situations de tension avec le public, les victimes de harcèlement psychologique au travail, les personnes qui font un travail émotionnellement exigeant, ou encore celles qui n'ont pas la possibilité de modifier la vitesse ou la cadence de leur travail connaissent des prévalences plus importantes. » Il est possible de constater des impacts sur la vie personnelle et familiale entraînant une augmentation de la consommation d'alcool et de psychotropes, comme des tranquillisants, des somnifères ou des antidépresseurs pour pallier à ces souffrances. Ces conséquences ont des répercussions sur le présentéisme engendrent des coûts d'indemnisation et un accroissement du roulement du personnel.

Pour Courcy (2009), il est possible qu'il y ait apparition de troubles musculo-squelettiques par des atteintes douloureuses des muscles, des tendons et des nerfs. Pour Courcy et coll. (2009), les traumatismes psychiques qui s'ensuivent constituent une blessure émotionnelle importante entraînant des réactions qui s'apparentent à une réaction de rupture ou de deuil.

Parmi les personnes mises en cause, les supérieurs sont souvent désignés comme étant les harceleurs. En effet, en examinant les plaintes enregistrées à la Commission des normes du travail du Québec, Dupéré (2009) montre que 81 % des plaintes proviennent de salariés dans un contexte non syndiqué. De ce nombre, dans 75 % des cas, c'est un supérieur hiérarchique qui est mis en cause. Dans un contexte syndiqué, Desfonds et Morin (2008) rapportent un taux de 22 % de femmes qui ont été victimes de harcèlement psychologique provenant de supérieurs et qu'il y a 44 % des hommes qui ont été harcelés par des supérieurs. Brun et Kedl (2006) indiquent que, dans près de 90 % des cas, le motif de la plainte concerne des conduites abusives et humiliantes provenant en grande majorité de supérieurs hiérarchiques et que les plaignants sont plus réticents à entamer une démarche pour faire cesser le comportement lorsque son auteur est un supérieur (Lippel & coll., 2011).

Comme il est reconnu que le harcèlement psychologique est la conséquence d'un processus relationnel dont l'évolution peut se caractériser par des relations de plus en plus

difficiles, il devient assimilable à des difficultés relationnelles conflictuelles qui perturbent dans le temps et au travers divers événements, le processus de communication (Traubé, 1987; Livian, 2004). Ces perturbations génèrent au ralenti l'escalade du harcèlement. Prenant en considération cette voie, la présente étude met l'accent sur l'identification de stratégies de harcèlement pratiquées par un supérieur qui vont contribuer à ce construit des relations conflictuelles constituant le fondement d'un processus relationnel discréditant. D'où là ressort l'importance de donner la parole à ceux qui sont victimes de violence au travail mieux cerner ces perturbations du processus de communication.

En étudiant le harcèlement psychologique au travail sous l'angle des interactions et de la communication humaine, les comportements des supérieurs prennent la valeur d'un message : ils sont en soi une communication (Bateson, 1977, Watzlawick et coll., 1972). Les conduites de harcèlement psychologique au travail deviennent alors une forme de communication répressive qui se traduit en conduites d'intimidation visant l'asservissement d'un employé et le rendant impuissant et même inapte à se défendre (Hirigoyen, 2001). Et comme le comportement humain ne peut pas avoir de contraire, c'est-à-dire de « non-comportement », il devient donc impossible de ne pas avoir de comportement (Watzlawick et coll. 1972 :46). Or, il s'ensuit qu'il est impossible, dans une interaction, de ne pas communiquer.

Le harcèlement peut prendre une forme subtile de communication à la suite d'un conflit banal et est dirigé vers une victime par un ou plusieurs persécuteurs. Cette forme d'interaction empreinte de harcèlement provenant du supérieur, par ses effets successifs de rétroactions qui sans cesse se cumulent, crée un emballement dans le rapport humain en engendrant une spirale ascendante rendant, au sens de Bateson (1977), la communication dysfonctionnelle – même pathologique – avec l'employé.

Cette vision interactive est aussi soutenue par Vézina (Lippel et coll., 2011) où il soutient cette conception que la violence au travail émane de l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel. L'auteur soutient que lorsque la pression provenant de l'organisation devient trop importante et qu'elle rend impossible l'adaptation du travailleur à cet environnement, qu'il y a alors apparition de stress professionnel. C'est ce qui constitue la tension au travail – ou *job strain* (Karasek, 1981; Karasek et Théorell, 1990). Cette pression s'accroît quand «un style de gestion caractérisé par l'incitation à la compétition entre les travailleurs ou encore par la menace, l'humiliation, la discrimination ou le favoritisme, crée un climat qui favorise les conflits et la violence au travail ». (Vézina, 2001 : p3). Ce style de gestion favorise le harcèlement que subissent des subalternes et conduit à la genèse du stress et des contraintes de travail pouvant couvrir des actes de violence.

Ces contraintes induisent des tensions psychiques individuelles pouvant résulter des pratiques de harcèlement de supérieurs. Ces tensions psychiques pourraient être

impliquées dans l'effritement de facteurs de protection que sont *l'autonomie décisionnelle* et la *réciprocité sociale des pairs*. Toutefois, Brun et Kedl (2008 : p 37) avisent que : « La frontière entre le harcèlement psychologique et les autres formes de tensions humaines est donc floue et poreuse puisque ces manifestations peuvent à la fois être des composantes du harcèlement, mais aussi des signes de tensions humaines qui ne constituent pas nécessairement des situations de harcèlement psychologique. »

Pour Leyman (1996), le harcèlement proviendrait d'une communication dysfonctionnelle. Le conflit serait mal résolu et conduirait à induire un état d'ambiguïté rendant ainsi la communication bien confuse entre les acteurs. De là apparaissent des pratiques insidieuses qui s'exercent de multiples manières et sont accessibles à tous les membres d'une hiérarchie de l'organisation. Le harcèlement psychologique au travail est donc considéré dans cette étude comme une forme de communication dysfonctionnelle, qui se caractérise souvent par des comportements perpétrés d'une manière répétée et pouvant être relativement mineurs, mais qui peut aussi devenir, à force de répétition, une forme très grave de violence (Chappell & coll., 2006; Einarsen et coll., 2010; Di Martino, 2001).

Et c'est justement pour prendre en considération cette condition qu'est la perpétration que l'Organisation internationale du Travail (2013) a introduit une définition de la violence au travail qui tient compte du type de relation qu'elle entretient avec son auteur (Khalef, 2003; OIT, 2012; Warshaw, 2006). La présente étude s'inspire donc de cette

définition puisque la problématique du harcèlement psychologique au travail se manifeste par des stratégies de communication dysfonctionnelles provenant d'un supérieur hiérarchique, et ce, même si ses actes se produisent à l'extérieur du lieu de travail. Cet ajout à la définition assure une certaine continuité avec l'Article 81.18 de la Loi sur les normes du travail

Au fil du temps, dans le but de contrer ce phénomène de la violence au travail qui devient de plus en plus répandu au Québec (Arcand et coll. 1998), en 2002, l'Assemblée nationale légifère en incorporant à la Loi sur les normes du travail, l'article 81.18 qui vise à ce que tout salarié ait droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Cette loi distingue ce phénomène du conflit ou de l'exercice du droit de gréance. Ainsi, même si chaque organisation doit se soumettre aux dispositions de la loi, il demeure souvent difficile pour plusieurs acteurs de bien distinguer actes de violence, conflit et droit de gréance

Toujours dans le but de contrer le harcèlement psychologique au travail pour venir en aide aux employés victimes de cette forme de violence au travail, des études (Baruth, 2005; Asmundson et coll. 2006) suggèrent que la résilience qui se définit comme étant cette capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité ou des coups durs de l'existence (Cyrulnik, 2002), pourrait être considérée comme une réponse appropriée pour remédier à cette situation, car il est reconnu qu'elle agit en amont comme facteur de protection, et ce, avant que la violence ne survienne. La présente étude explore donc cette

réalité qu'est la résilience du point de vue des victimes en tentant de considérer cette résilience qui se trouve à être en soi un phénomène restructeur pour un individu confronté à s'affranchir d'expériences difficiles et traumatisantes en milieu de travail. Le choix est fait d'étudier la résilience selon la vision qu'en propose Richardson (2002) et Boris Cyrulnik (1999, 2001, 2003, 2008) car leurs conceptions de la résilience prennent une valeur positive tout en devenant porteuses d'espoir comme soutien psychothérapique à des victimes de harcèlement moral en milieu de travail.

Le point de vue de Cyrulnik (1999, 2001, 2003, 2008) incite à pousser plus avant notre réflexion pour stimuler ce souffle d'espoir de vie pouvant émerger de l'expérience de cette souffrance humaine, surtout qu'il est reconnu que ces traumatismes liés au harcèlement moral sont susceptibles d'être équivalents à des lésions psychiques pouvant affecter les conditions de la santé mentale (Lippel, 2011). Les victimes de telles conduites s'enliraient pour aboutir à une fatigue mentale, caractéristique d'un trouble de l'adaptation, de la dépression majeure, et dont la dégradation peut conduire au suicide. Plusieurs cas sont d'ailleurs relevés dans la littérature (Leyman, 1996; Bilheran, 2010; Crocq, 1994; Dejours, 2009). Il est reconnu qu'il y a de ces répercussions néfastes qui se manifestent par des réactions de stress, de fortes émotions liées à l'insécurité et à la colère, et à la perte de l'estime de soi (Marceau, Courcy, et Papineau, 2008; Bilheran, 2010; Dejours, 2009; Racamier, 2012; Hirigoyen, 2001; Bouchoux, 2009; Lagesse et Lefebvre, 2013). Ainsi, la situation professionnelle et la santé mentale de ces victimes se détérioreraient (Courcy, Savoie et Brunet, 2009).

Il devient alors intéressant qu'il soit possible pour certains employés harcelés affichant de la résilience de trouver des voies pour faire cesser le harcèlement. Les manifestations de cette résilience, dont pourront faire preuve des employés harcelés par leur supérieur sont décrites en étant étayées sur le modèle de la trajectoire de la résilience proposée par Richardson (2002). Ce modèle, divisé en deux phases, celle du déséquilibre et celle de la réintégration, permet de cerner dans leur ensemble les réactions que la victime de harcèlement psychologique au travail manifeste, montrant les aspects successifs du phénomène de résilience en évolution.

Le 1^{er} article, soumis à la revue Travailler du Conservatoire national des arts et métier, cherche à identifier des stratégies de harcèlement utilisées par des supérieurs en observant comment elles induisent un déséquilibre qui mène à l'effritement des facteurs de protection individuels d'un employé harcelé au travers les divers événements qui constituent le développement des relations difficiles pouvant mener à une importante dysfonction dans la communication. Cela permet de déceler les brèches émotionnelles vécues qui déstabilisent l'employé, le précipite dans un état de désorganisation et même de détresse pour ensuite découvrir diverses formes de réintégration au travail où sa force, qui le pousse à grandir dans l'adversité, se fait ressentir.

Le 2^e article, publié aux Éditions L'Harmattan, voudra cerner les manifestations de cette résilience chez des employés victimes. Cet article met l'accent sur l'élaboration de stratégies résilientes dont les victimes du harcèlement psychologique de leur supérieur

auront pu faire preuve pour s'en libérer. Ceci s'inscrit dans la seconde phase de la trajectoire de résilience de Richardson, soit la phase de réintégration.

Chapitre I

Pratiques de harcèlement psychologique exercées par le supérieur en milieu de travail : Perspectives de travailleurs

Pratiques de harcèlement psychologique exercées par le supérieur en milieu de travail :

Perspectives de travailleurs

Daniel BLONDIN^a Mélanie Couture^a, François Courcy^a et Marie Alderson^b

^a Université de Sherbrooke

^b Université de Montréal

Pratiques de harcèlement psychologique exercées par le supérieur immédiat :
Perspectives de travailleurs

Résumé

Cet article décrit des pratiques de harcèlement psychologique qu'utilisent des supérieurs immédiats telles que vécues par des employés qui sont parvenus à faire cesser ces pratiques. Des entrevues individuelles ont été menées auprès de neuf employés syndiqués et non syndiqués qui ont affiché de la résilience en ayant vécu ce type de stress situationnel. Il se dégage de ces entrevues que les pratiques de harcèlement employées par des supérieurs immédiats émaneraient d'un processus social qui vise à discréditer le travailleur en exerçant un contrôle direct sur celui-ci et à manipuler l'environnement de travail en vue d'assujettir ce dernier.

Mots-clefs: harcèlement psychologique, résilience milieu de travail, résolution de conflits liés au harcèlement

Description of psychological harassment practices exercised by superiors in the
workplace: Perspectives of employees

Summary

This article describes psychological harassment practices exercised by superiors in the workplace, as experienced by employees who, ultimately, were able to have those practices cease. Individual interviews were conducted with nine unionized and non-unionized employees having been subjected to this type of stressful situation. From these interviews, it emerges that harassment practices utilized by immediate superiors are part of a social process aiming to discredit the employee by exercising direct control over the person and manipulating the work environment in order to subjugate him or her.

Keywords: psychological harassment, workplace resilience

Introduction

Le harcèlement psychologique est une problématique de plus en plus décrite dans les milieux de travail, et ce, partout dans le monde. D'abord, cet article décrit diverses pratiques exercées par des supérieurs immédiats en considérant sa prévalence et en discutant les conséquences de ces pratiques sur la santé mentale des travailleurs. Des facteurs liés à ces pratiques en seront extraits et discutés. Pour contrer ces pratiques, le processus de résilience des victimes est discuté comme étant une forme possible de réponse adaptative. Par la suite, à partir de résultats issus d'entrevues individuelles menées auprès de travailleurs qui ont affiché de la résilience en ayant vécu ce type de stress situationnel, l'article expose un processus social discréditant qui en émane en y décrivant des pratiques de harcèlement qu'emploient des supérieurs immédiats.

Selon la méta-analyse réalisée par Garcia et Hue (2002), le taux de harcèlement psychologique au travail varie entre 1 et 55% dans les organisations de grande taille, de plus de 500 personnes, aussi bien en Europe, en Australie qu'en Amérique du Nord. Ces auteurs estiment que le risque pour un travailleur d'être exposé à une situation de harcèlement psychologique au travail augmente avec la taille de l'organisation : 8% de chances pour un travailleur d'y être exposé dans une organisation de 50 personnes et moins; 15% pour une organisation entre 50 et 500 personnes; et 18% dans une organisation de plus de 500 personnes.

Au Québec, où le phénomène est également problématique, l'Assemblée nationale a adopté, en 2003, l'article 81.18 énonçant que le harcèlement psychologique au travail est: « Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. » (CNESST, 2017). Nombre de chercheurs convergent avec cette vision et considèrent que bien des conduites assimilables au harcèlement psychologique au travail s'entretiennent par elles-mêmes (Bilheran, 2010; Hirigoyen, 1998, 2001; Le Goff, 2003).

Recension des écrits

Prévalence du harcèlement mettant en cause le supérieur immédiat

Selon la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST, 2015), près de 2000 travailleurs québécois sont indemnisés chaque année pour des lésions physiques et psychologiques reliées à la violence au travail. En 2013, ces lésions ont entraîné une absence moyenne de 103,6 jours par entreprise; des débours moyens en indemnités de remplacement de revenu de 7 490 \$ ont été versés. Ces données incluent le harcèlement psychologique au travail. Pour Courcy et coll. (2009 : p16) : « Le harcèlement se distingue de la violence par l'idée de « répétition » ou « d'enchaînement » des gestes d'abus de pouvoir et d'agression, car harceler signifie soumettre sans répit à de petites attaques répétées. »

L'étude de Dupéré (2008), portant sur les plaintes enregistrées à la Commission des normes du travail du Québec, montre que 81 % des plaintes liées au harcèlement psychologique proviennent de salariés non syndiqués. De ce pourcentage, pour 75 % des cas, le supérieur immédiat est mis en cause. Plus spécifiquement, Desfonds et Morin (2008) rapportent que 78% des femmes syndiquées sont harcelées par des collègues et 22 % par leurs supérieurs immédiats ; pour 50% des hommes, le harcèlement provient d'un collègue et 44 % d'un supérieur immédiat. Il semble que les hommes soient doublement victimes de harcèlement provenant du supérieur immédiat. Pour Garcia et coll. (2002), dans 63% des cas, les hommes sont désignés comme étant les auteurs du de harcèlement psychologique.

Pratiques harcelantes de supérieurs immédiats

Pour Soares (2002), les pratiques du harcèlement prennent différentes formes : psychologique, raciste ou criminel. Pour Hirigoyen (1998), son point de départ se situe dans l'exercice d'abus de pouvoir provenant d'un supérieur immédiat: «Une lutte de pouvoir est légitime entre individus rivaux, s'il s'agit d'une compétition où chacun a sa chance. Certaines luttes, cependant, sont d'emblée inégales. C'est ce qui se produit avec un supérieur immédiat ou quand un individu réduit sa victime à une position d'impuissance pour ensuite l'agresser en toute impunité, sans qu'elle puisse riposter... C'est un supérieur immédiat qui écrase ses subordonnés de son pouvoir. » (Hirigoyen, 1998 : 86). Hirigoyen (1998) identifie cinq pratiques qui visent à empêcher une victime

de réagir : le refus de la communication directe; la disqualification; le discrédit; l'isolement; la brimade; pousser l'autre à la faute (Plédran, 2011).

Le harcèlement peut se manifester verticalement au sein d'une organisation. Pour Garcia et coll., (2002) le harcèlement psychologique provenant d'un supérieur immédiat est la forme de harcèlement la plus fréquente. Dans leur enquête, Brun et Kedl (2006) rapportent que ce phénomène semble être particulièrement lié aux relations de pouvoir qui se développent sur le lieu de travail. Leyman (1996) définit 45 agissements de supérieurs immédiats pour décrire les diverses manières dont ils s'y prennent pour empêcher un travailleur victime de s'exprimer comme par exemple : l'isoler ; la déconsidérer; la discréditer dans son travail; compromettre sa santé. Ces pratiques du harcèlement par un supérieur ont pour but de nuire à l'employé.

Conséquences des pratiques harcelantes sur la santé mentale des travailleurs

Il est reconnu que les conduites liées au harcèlement psychologique en milieu de travail affectent la santé mentale des travailleurs (Audet, 2003; Vézina, 2001). L'Organisation mondiale de la santé (2016) définit la santé mentale comme suit : «Un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté.»

Pour Alderson (2004 : p. 249), la souffrance psychique due au harcèlement psychologique traduit un état de perte de plaisir, de la coopération et de solidarité au travail. Cette souffrance est consubstantielle à toute situation de travail : « Elle est définie comme un état de lutte que vivent les travailleurs pour demeurer dans la normalité et ne pas sombrer dans la maladie. » Soares (2002) observe quant à lui que la détresse psychologique de personnes harcelées psychologiquement au travail est de 140 % supérieur à celles qui n'en ont jamais subi. Plusieurs des pratiques de harcèlement psychologique exercées peuvent devenir pour le travailleur source de souffrance pouvant même dériver jusqu'à la maladie (Lippel et coll., 2011).

La tension au travail que produit le harcèlement peut générer une détresse psychologique se décrivant selon quatre ordres rassemblés comme suit : les signes physiques (par exemple, la fatigue, la nervosité, les maux de dos); les signes cognitifs (par exemple, les difficultés à prendre des décisions, les distractions); les signes émotifs (par exemple, l'irritabilité, l'anxiété, la dépression, la colère); et les signes comportementaux (par exemple, les disputes, les sautes d'humeur, l'isolement, les attitudes rigides) (OMS, 2016).

Pour Courcy et coll. (2009) la situation professionnelle et la santé mentale des victimes de harcèlement se détériorent : les traumatismes vécus constituent une blessure psychique et émotionnelle grave entraînant une réaction de rupture ou de deuil. La dégradation se manifeste par des réactions de stress, de fortes émotions liées à l'insécurité,

la colère et à la perte de l'estime de soi. Pour Garcia et Hue (2002), les femmes sont significativement plus nombreuses que les hommes à extérioriser des émotions telles que la colère, la peur ou encore la tristesse. Certaines peuvent développer des sentiments négatifs face à eux-mêmes, le tout pouvant évoluer vers un trouble de l'adaptation où mener à un épuisement professionnel (Courcy et coll., 2009; Marceau, Courcy, et Papineau, 2008), portant certaines victimes à entretenir des fantasmes suicidaires, allant même jusqu'au passage à l'acte (Bilheran, 2010; Dejours, 1994; Leyman, 1996). Garcia et coll. (2002) rapportent que 60% des personnes interrogées qui ont fait part de leur vécu de harcèlement psychologique au travail ont entretenu des idéations suicidaires. Toutefois, ces auteurs nuancent toutefois ce résultat en affirmant le phénomène du suicide dû au harcèlement est très controversée : le geste suicidaire s'inscrit dans un contexte plus large que celui de la violence au travail. Toutefois, l'accumulation des problèmes liés au harcèlement n'est pas sans risque pour le bien-être des travailleurs.

Pour Hirigoyen (1998; 2001), les victimes se retrouvent confinées dans un cercle vicieux où elles se doivent d'apprendre à gérer ces types des conduites harcelantes qui n'ont pas leur place dans une organisation. Il est aussi observé que 38 % des plaintes déposées à la Commission des normes du travail sont réglées par la médiation, 29% sont jugées non fondées et 20% des plaignants retirent leur plainte. Après deux ans de démarches, des 122 plaintes traitées, 23 plaintes ont été admises (CANOS, 2009). La prévention est de mise pour faire cesser ce type d'harcèlement psychologique en identifiant les pratiques harcelantes des supérieurs immédiats et les processus sociaux qui

les décrivent. En ce sens, les études de Brun et Kedl (2006) montrent qu'il y a plus de 90% de travailleurs qui désignent le supérieur immédiat comme étant la source du harcèlement. En lien avec la présente étude, il devient pertinent de décrire des pratiques de harcèlement qu'emploient des supérieurs immédiats auprès de subalternes.

Plusieurs facteurs de risques contribuent à l'expression de ces pratiques de harcèlement par le supérieur immédiat. Dans la présente étude, ces facteurs liés aux pratiques de harcèlement qu'emploient des supérieurs immédiats auprès de subalternes qui affichent de la résilience et qui sont parvenus à faire cesser des conduites de harcèlement dont ils étaient la cible, sont maintenant examinés.

Facteurs reliés au harcèlement psychologique par un supérieur immédiat

Pour Faulx et coll. (2009) le harcèlement psychologique au travail résulte de processus victimaux et conflictuels complexes. Ces processus apparaissant tant aux niveaux personnel, interpersonnel, groupal qu'organisationnel. Les auteurs constatent que le conflit et la victimisation peuvent apparaître simultanément et tisser entre eux des liens qui auront pour effet de s'étendre en résonnant dans la vie et la culture de l'organisation. Ainsi, des facteurs qui altèrent *l'autonomie décisionnelle* et la *réciprocité sociale des pairs*, qui sont des facteurs d'apparition d'atteinte psychologique dans une organisation, sont ici examinés pour les relier au harcèlement psychologique exercé par un supérieur immédiat. Les facteurs de risque examinés sont : 1) l'organisation du travail, 2) les processus conflictuels de communication, 3) la non-reconnaissance des difficultés du

travailleur et 4) les styles de leadership et le soutien insuffisant de la part des supérieurs immédiats ou des collègues (Carpentier-Roy et Vézina, 1991; Dejours, 2009; Hirigoyen, 1998; Karasek, 1981; Siegrist, 1996; Soares, 2002).

L'organisation du travail et l'effritement des facteurs de protection du travailleur

Le premier facteur à être examiné est celui de l'organisation du travail. Dejours (2009) soutient qu'il existe une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs. Pour Carpentier-Roy et Vézina, (1991), le travail est défini comme le résultat d'activités humaines déployées par des sujets pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail : « Il y a toujours une différence entre le travail prescrit et le travail réel, ouvrant un espace d'ajustement obligé par la résistance du réel » (Carpentier-Roy et Vézina, 1991 : p. 31). Pour Dejours (1998)ⁱ, les pratiques de harcèlement psychologique produisent un déséquilibre du sens chez le subalterne harcelé entre son besoin d'accomplissement, les normes sociales dont il dépend et finalement le travail qui impose une productivité dans des contraintes déjà déterminées par le contexte de travail dans lequel il prend place. Pour Garcia et Hue (2002) des problèmes liés à l'organisation du travail sont susceptibles de favoriser une situation de harcèlement. Parmi ces problèmes sont notés les défauts dans la procédure d'évaluation du travail, dans le recrutement ou la distribution des tâches; des difficultés de communication et une pénurie ou un excès de personnel.

Vézina (2001) postule que la violence au travail tant physique que psychologique – incluant le harcèlement psychologique - émane de l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel. La pression provenant de l'organisation peut rendre impossible l'adaptation du travailleur à cet environnement. Cette pression devient source de tensions psychiques qui génèrent du stress professionnel; les tensions s'accroissent quand un style de gestion incite à la compétition entre les travailleurs, ou encore se caractérise par l'emploi de la menace, de l'humiliation, la discrimination ou le favoritisme. Tout cela crée un climat qui favorise les conflits et la violence au travail. Ces conduites sont assimilables à du harcèlement psychologique pouvant affecter les conditions de santé mentale des travailleurs (Vézina et Bourbonnais, 2001).

Lorsqu'un supérieur immédiat exerce des pressions ou pratiques des conduites assimilables à du harcèlement psychologique, des tensions psychiques en résultent et effritent *l'autonomie décisionnelle* (Karasek, 1981) et la *réciprocité sociale* (Siegrist, 1996), lesquels sont des facteurs de protection pour le travailleur. Vinet et coll. (2010) soutiennent qu'une situation de travail qui se caractérise par la combinaison d'une demande psychologique élevée à une autonomie décisionnelle faible augmente le risque d'un problème de santé physique et mentale indépendamment des traits de personnalité, de l'estime de soi ou de l'expression de certaines émotions de nature hostile. L'effritement de la *réciprocité sociale* pourrait être une conséquence possible du harcèlement psychologique qu'emploie un supérieur immédiat : un contexte de travail est ainsi créé pour déséquilibrer un le travailleur entre les efforts que ce dernier réalise et les faibles

récompenses qu'il en obtient. Ce déséquilibre mine l'estime de soi du subalterne, génère des manifestations physiologiques et psychologiques comme l'anxiété, la dépression, s'accompagnant de réactions pathologiques sur le plan émotionnel (Siegrist, 1996), à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel, à la dépression et à la consommation accrue de psychotropes (Bourbonnais et coll.1998 ; Moisan et coll. 1999). Pour Vézina et Bourbonnais (2001), lorsque l'effritement de *l'autonomie décisionnelle* et de celui de *la réciprocité sociale* sont simultanés, les manifestations du trouble de l'adaptation, comme par exemple, une humeur dépressive, une anxiété, une inquiétude ou encore l'association de ses sentiments, s'accroissent.

Ces conduites liées à l'organisation du travail favorisent l'établissement de tensions psychiques entravant l'autonomie décisionnelle, la réciprocité sociale et le développement de l'identité professionnelle constituant l'armature de la santé mentale du travailleur: « ...le travail est une activité de production de biens ou de services où se concrétisent et s'objectivent l'intelligence et l'ingéniosité humaines, où se construit l'identité, armature de la santé mentale. » (Carpentier-Roy et Vézina, 1991 : p. 32).

Processus conflictuel

Le deuxième facteur de risque à induire le harcèlement d'un supérieur et à être examiné est celui du processus conflictuel, lequel fragilise le travailleur (Hirigoyen, 1998). Ce processus incite un supérieur à abuser de son pouvoir en discréditant le travailleur pour le harceler, engendrant ainsi un conflit. À ce sujet, Faulx et coll. (2009)

apportent un éclairage sur les liens entre les conflits, la victimisation et le harcèlement psychologique. Ils reconnaissent une certaine dissymétrie de position entre le harceleur et le harcelé : le statut que détient un supérieur lui donne un avantage. Toutefois, les formes d'abus de pouvoir qu'exerce un supérieur immédiat envers le subalterne ne sont pas explicitement discutées entre les parties. La relation verticale entre un supérieur immédiat et un subalterne implique un système circulaire d'échanges où le supérieur immédiat tire avantage en abusant de son pouvoir pour asservir le subalterne (Leyman, 1996). Pour Courcy et coll. (2009 : p.18) : «L'abus de pouvoir deviendrait également du harcèlement si son exercice est répété ou enchaîné à l'égard d'une ou plusieurs personnes ne pouvant s'y soustraire.» Quant à Hirigoyen (1998), ⁱⁱ faisant référence à cette forme de communication verticale devenant conflictuelle, les abus de pouvoir provenant du harcèlement qu'exerce un supérieur immédiat se manifestent par de petites touches successives au quotidien et qui ne se repèrent pas. Les conflits qui tardent à se résoudre peuvent s'enkyster pour se poursuivre de façon souterraine et, de là, on assiste à un passage vers des procédés psychologiques pouvant être qualifiés de violence perverse narcissique : « Le but est atteint lorsque la personne se soumet. » (Hirigoyen, 1998 : p. 67).

Non-reconnaissance des difficultés du travailleur par un supérieur

Le troisième facteur de risque consiste à examiner les pratiques de harcèlement qui consistent pour un supérieur à ne pas vouloir reconnaître des difficultés dans le travail que peuvent rencontrer un travailleur (Dejours, 2009; Siegrist, 1996; Vézina 2011) sur le plan

psychologique (Vinet, 2010; Dussault, 2014). Cette non-reconnaissance peut se manifester soit par de l'ignorance intentionnelle ou encore par des propos dénigrants, par de l'ignorance intentionnelle pour mésestimer, isoler, et pour beaucoup d'autres motifs également. Cette non-reconnaissance serait conséquente aux paroles, gestes ou conduites hostiles, vexatoires à son sujet. Cette non-reconnaissance, induite insidieusement entraînerait chez le travailleur soit un état de doute grandissant ou un état où il devient indifférent - même sensible - face au regard des autres (Hirigoyen, 1998, 2001). Vézina et Bourbonnais (2001) montrent que cette pratique qu'est la non-reconnaissance est une forme subtile de harcèlement affectant la santé mentale et réduisant l'engagement au travail (van Dierendonck et coll., 2004).

Styles de leadership et l'absence de soutien de supérieurs immédiats

Le quatrième et dernier facteur à être examiné consiste à considérer que les pratiques de harcèlement d'un supérieur immédiat peuvent être aussi liées à leur style de gestion inefficace, d'un manque de leadership et de l'absence de leur soutien (Vinet, 2010; Dussault, 2014). Pour Soares (2002), le harcèlement psychologique au travail serait aussi le produit d'une incompétence managériale caractérisée par un manque de soutien et l'absence de leadership adéquat. Armstrong et coll. (2009) montrent que 80% des travailleurs interrogés affirment que l'absence de soutien d'un supérieur immédiat quand le harcèlement provient de collègues, de clients ou d'autres acteurs est assimilable à du harcèlement et contribue au maintien de la conduite violente au travail. Pour sa part, Baillen et coll. (2009) soulignent que le manque d'aptitudes d'un superviseur à offrir son

soutien à ses employés est une condition favorisant le maintien du harcèlement. Ce manque d'aptitudes incite d'autres individus du milieu, comme par exemple, des collègues de travail, à harceler.

Pour Drida et coll. (1999), le harcèlement du supérieur immédiat entraîne une absence de solidarité entre les membres d'un groupe où il sévit, créant un contexte où chacun se referme sur lui-même. Le groupe devient passif, il y a dissolution du sentiment d'appartenance au groupe, chacun des membres se referme sur soi et observe la passivité de tous les autres (Faulx et coll., 2009). Cette dissolution devient une souffrance infligée et qui est répétitive pour chacun des membres du groupe. Ces derniers usent alors de tous les moyens relatifs aux relations, à l'organisation et aux conditions de travail en les détournant de leur finalité, et ce, avec une intention consciente ou inconsciente de nuire ou de détruire.

Lorsqu'un supérieur immédiat harcèle, il peut diviser son équipe pour mieux régner, induisant un climat empreint de fermeture et de peur chez les membres de l'équipe (Faulx et Delvaux, 2005). Dejours (2001) note qu'il résulte d'un tel climat, des pathologies consécutives non seulement à cause du harcèlement ou à une persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail. L'effritement de l'autonomie décisionnelle et de la réciprocité sociale ont des conséquences sur la santé mentale des travailleurs.

Il convient de conclure que l'ensemble de ces quatre facteurs qui viennent d'être discutés, reliés aux diverses pratiques de harcèlement psychologique employés par un supérieur immédiat, se doivent d'être contrés par les travailleurs qui en sont victimes pour les faire cesser. En réponse à ces pratiques de harcèlement, la capacité de résilience humaine d'un travailleur victime est une voie à considérer.

Le processus de résilience des victimes en réponse au harcèlement d'un supérieur

Il reste que certaines personnes victimes de harcèlement psychologique de la part d'un supérieur réussissent à se sortir de cette situation difficile. Pour Cyrulnik (2002) la résilience est la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité ou des coups durs de l'existence. Ce phénomène se trouve à en être un en soi restructeur pour un individu confronté à s'affranchir d'expériences difficiles et traumatisantes. Il existe une voie permettant une réappropriation expérientielle de la souffrance humaine par l'individu afin que celui-ci puisse s'en affranchir (Stettbacher, 1991). Baruth et coll. (2005) et Asmundson et coll. (2006) soutiennent que la résilience a un impact positif chez des personnes exposées à des effets néfastes et à des facteurs de stress extrême. Ozer et coll. (2003) soutiennent que certaines victimes d'actes criminels parviennent à s'affranchir de leurs difficultés et à rebâtir leur vie, et ce, sans éprouver le besoin de solliciter une aide professionnelle. Ils ajoutent qu'elles n'ont pas non plus connu par la suite des problèmes de problèmes d'anxiété pouvant conduire à un trouble de santé mentale. Hill (2009) marque leur caractère distinctif en soulignant qu'elles ont fait preuve de résilience. Ces constats permettent d'estimer qu'il est possible que des victimes de

harcèlement au travail puissent faire preuve de résilience, comme les victimes d'actes criminels.

L'impact positif de la résilience est lié à des facteurs de protection et individuels qui ont un effet restructeur chez un individu confronté à des expériences difficiles (Cyrułnik, 2001). Pour Wagnild (2011) la résilience est une capacité que tous possèdent et son expression, même à faible intensité, aide à traverser des épreuves. Le travailleur harcelé par un supérieur immédiat peut trouver dans l'expression de sa résilience une solution provisoire pour se fortifier en se réappropriant son *autonomie décisionnelle* (Karasek, 1981) et en reconsolidant ses liens sociaux avec ses pairs, constituant le facteur reconnu sous le vocable de *réciprocité sociale* (Siegrist, 1996). L'expression de cette résilience humaine arrive par un travail d'élaboration, de mentalisation, de pensée et de rêve; ces mouvements sont indispensables à la résilience. Ils s'intègrent à la réalité de cette souffrance que fait ressentir le trauma et par ailleurs, d'une manière concomitante, ils permettent de les dépasser s'en y échappant (Cyrułnik, 2002).

Bien que la résilience puisse faire partie intégrante de la personne, son expression ne peut se dissocier du soutien provenant des ressources humaines de l'environnement. Pour Cyrułnik (2002), un individu fait preuve de résilience en devenant oxymore. C'est-à-dire en réunissant d'une manière intégrative le contraste de chacun des états opposés de deux thématiques antinomiques provenant de son existence : d'une part l'expérience de la souffrance et du malheur qu'il éprouve dans une situation donnée et une force intérieure

qui jaillit de son intérieur qui l'aide à s'affranchir de cette épreuve. En désespoir de cause il se mobilise, se répare, se ressource en faisant renaître en lui une autre partie, plus saine, qui semble l'aider à mieux le protéger des aléas de cette souffrance subit par le premier coup de l'agression qui induit le trauma; il s'adapte à la situation en s'y clivant. C'est ainsi alors qu'il se protège de ce premier coup souffrant qui le nécrose. Cette autre partie, plus saine, lui permet de se mobiliser, de rassembler le restant de ses ressources disponibles pour tenter de reconquérir son estime de soi pour se donner un nouveau sens à sa vie : l'individu renaît de ses propres souffrances et reprend le chemin du développement, là où il avait été laissé : il se ressource en donnant un nouveau sens à son expérience et à son existence.

Cette résilience informe sur une certaine capacité du travailleur à pouvoir faire face à l'adversité lorsqu'il est exposé à des conduites préjudiciables provenant de son supérieur immédiat (Hill, 2009). En somme, la résilience humaine devient pour un travailleur harcelé une réponse facilitant l'adaptation pour s'affranchir des attaques qu'il subit lorsqu'un supérieur immédiat use à son endroit des conduites assimilables au harcèlement. À cet égard, plusieurs études se sont attardées pour circonscrire des stratégies qu'usent des supérieurs immédiats pour harceler un travailleur (Leyman, 1996; Hirigoyen, 1998, Brun et Kedl, 2006). Cependant, aucune ne se fonde sur des témoignages provenant d'expériences personnelles de subalternes résilients qui en sont victimes et qui mettraient en évidence cette dynamique concernant les stratégies du harceleur supérieur. Il est important de comprendre comment les dynamiques sous-jacentes des conduites

harcelantes des supérieurs immédiats se manifestent, et ce, pour mieux les gérer. Cela aide à mieux soutenir d'autres victimes en milieu de travail par le partage du savoir provenant de celles qui ont su s'en affranchir en ayant fait preuve de résilience. Elles partageront par le fait même des stratégies efficaces qu'elles auront su mettre de l'avant pour faire cesser le harcèlement.

Objectif du présent article

Le but de la recherche est de décrire des pratiques de harcèlement qu'emploient des supérieurs immédiats auprès de subalternes qui affichent de la résilience et qui sont parvenus à faire cesser des conduites de harcèlement dont ils étaient la cible. Ces descriptions sont juxtaposées au modèle de la trajectoire de la résilience que propose Richardson (2002).

Méthodologie

Devis de recherche

La méthode retenue devait permettre aux travailleurs qui subissaient du harcèlement provenant de leur supérieur immédiat tout en présentant des signes de résilience, d'exprimer, le plus librement possible, leur perception et leurs expériences vécues afin qu'ils parviennent à décrire les pratiques de harcèlement qu'ils subissent de la part de leur supérieur immédiat en milieu de travail. L'investigation de ces expériences vécues se réalise par la voie d'une recherche qualitative exploratoire, laquelle se fonde sur la méthode d'analyse de théorisation ancrée (Paillé et Mucchielli, 2003). Dans cette étude,

le processus inductif permet d'approfondir la phase de déséquilibre de Richardson – où l'accent est mis sur les effets pernicioeux des pratiques de harcèlement qui déstabilisent un travailleur afin de l'asservir – sans catégorie préconçue pour laisser les participants définir les conduites de harcèlements provenant de leur supérieur immédiat en milieu de travail, cherchant à produire une théorie substantive.

Ainsi, Richardson propose un modèle décrivant la trajectoire de cette résilience. Richardson (2002) décrit cette résilience en deux phases montrant les aspects successifs du phénomène en évolution: le déséquilibre et la réintégration. La première phase permet de décrire comment les facteurs de protection que sont l'autonomie décisionnelle et la réciprocité sociale s'effritent chez le subalterne harcelé tout en identifiant des stratégies de harcèlement employées par le supérieur immédiat. La seconde phase décrit cette force qui pousse le subalterne à s'affranchir dans l'adversité du harcèlement, montrant ainsi des aspects successifs du phénomène de sa résilience en évolution pour assurer sa réintégration et que se découvrent des stratégies pour faire cesser le harcèlement. Le présent texte se concentre uniquement sur la première phase en décrivant les pratiques de harcèlement psychologiques des supérieurs tels que perçues par les travailleurs.

Constitution de l'échantillon

L'étude repose sur la notion d'échantillonnage théorique. Ce type d'échantillonnage renvoie à la sélection d'un nombre d'événements considérés comme représentatifs de ses phénomènes ou des processus : « ...il s'agit d'échantillonner les diverses manifestations

d'un phénomène (représenté par une catégorie, un modèle ou une théorie en émergence).» (Paillé, 1994 : p. 178). Il est ici employé comme « une stratégie de développement et de consolidation d'une théorisation ». La pertinence des expériences vécues par les participants en lien avec leur manière d'être résilient est alors prise en considération. Leur sélection évolue progressivement en fonction de l'analyse des données recueillies, ce qui permet de vérifier les questions de recherche élaborées avant le début de la collecte de données. De là émergent, sous diverses formes et catégories, les conduites résilientes en cohérence avec les objets de l'étude. Le principal critère de composition de l'échantillon a été de diversifier le plus que possible les expériences vécues par les répondants pour recueillir les perceptions les plus variées possible et d'assurer une richesse de contenu et de points de vue.

Les critères d'inclusion sont que les participants: 1) affichent de la résilience au test de Wagnild et Young (1993); 2) soient des salariés syndiqués ou non syndiqués ayant un emploi à temps plein; 3) affirment avoir été victimes de harcèlement psychologique provenant de leur supérieur immédiat; 4) ont été en arrêt de travail en raison du harcèlement, justifiant qu'ils ont été affectés par ces conduites abusives, ce qui pourra être certifié par un billet médical; 5) ils aient tous conservé leur emploi en modifiant les rapports et la relation avec leur supérieur immédiat sur une période pouvant varier entre quatre à six mois. Un délai acceptable pour supposer que les changements qui sont induits le soient dans leurs rapports avec leur supérieur immédiat, qui aura cessé d'harcéler, ou encore avec l'organisation de leur travail, lequel aura été réaménagé. Certains d'entre eux

ont aussi eu à subir des conduites empreintes de harcèlement de la part de leurs collègues. Les participants proviennent de neuf entreprises distinctes de la région du Québec et sont recrutés à partir d'annonces affichées dans des centrales syndicales, des journaux régionaux et un centre d'aide communautaire.

Les participants ont été recrutés en fonction d'une capacité de résilience dont ils font preuve face à la vie en général.ⁱⁱⁱ Pour attester de cette capacité résiliente, avant le début de la collecte des données, chacun des participants, à la suite de l'obtention de son consentement écrit, complète le test de Wagnild et Young (1993). Pour cette étude, l'Échelle de résilience sert seulement à l'échantillonnage en permettant de respecter un critère d'inclusion dans le processus de sélection des participants.^{iv}

Collecte des données

Chaque participant a été interviewé par le principal chercheur de l'étude à l'aide de la grille d'entrevue individuelle semi-dirigée développée pour la présente étude. La grille présentée dans le guide d'entrevue comportait deux questions : 1) Pouvez-vous me décrire le harcèlement psychologique – c'est-à-dire, les conduites abusives, humiliantes, vexatoires et indignes vous ayant causé des inquiétudes, que vous avez subies de la part de votre supérieur immédiat? 2) Décrire et expliquer les expériences de crise et les conséquences associées à ces conduites vexatoires subies? Les données sont enregistrées sous forme audio numérique.^v Les résultats présentés proviennent de deux questions qui sont fondées sur la première phase du modèle de résilience de Richardson (2002). La

première question vise à décrire des conduites répétitives vexatoires dont la personne harcelée a été sujette de la part de son supérieur immédiat dans le cadre de ses fonctions. La seconde, en lien avec la première, explore des effets néfastes de conduites vexatoires exercées par le supérieur immédiat chez la victime.

Méthode d'analyse

Les entrevues sont retranscrites par le premier auteur et par une assistante de recherche qualifiée. L'analyse des données, se conformant au devis de la théorisation ancrée, s'est poursuivie en même temps que la collecte des données : les boucles de rétroaction sont nombreuses entre les expériences verbalisées par les participants harcelés, l'analyse des données et la comparaison constante qui s'ensuit entre celles-ci (Paillé et Mucchielli, 2003).

La méthode d'analyse comprend trois étapes : la codification des données, leur catégorisation et leur mise en relation. Pour codifier, deux chercheurs ont procédé indépendamment à l'analyse des contenus d'entrevue en créant des codes reliés aux expériences de harcèlement signifiées par chacun des participants. Une liste de codes est développée de façon inductive et fait l'objet d'échanges constants entre les chercheurs afin d'assurer la validité et la fidélité des données. De la codification, les chercheurs ont poursuivi avec la catégorisation à un niveau d'abstraction plus élevé en cherchant à créer des concepts qui englobent les codes issus des données. Les échanges et les discussions périodiques tenus ont mené à décider si ces nouvelles catégories s'appliquent aux données,

en remplacement des codes initiaux. Considérant que la dernière entrevue n'a pas apporté à elle seule de nouveaux codes ou l'approfondissement de codes existants, l'effet de saturation des données a été estimé atteint par les auteurs.

Le processus de harcèlement psychologique utilisé par les supérieurs immédiats

Des résultats de la présente étude, il se dégage un processus de discréditation qui est effectué ouvertement pour influencer l'employé et ses collègues. Ce processus vise la dyade, soit le contrôle direct sur l'employé et la manipulation du milieu de travail dans lequel évolue le travailleur. Les conduites du supérieur immédiat assimilables à du harcèlement montrent comment ce dernier discrédite l'employé face à lui-même et ses collègues de travail. Les entrevues montrent que le supérieur immédiat harcèle en contrôlant directement son subalterne ou en manipulant l'environnement de travail. Les composantes de ce processus sont décrites à la figure 1 et au tableau 1.

Lorsque le supérieur exerce un contrôle direct sur l'employé, il le fait en exprimant son mécontentement, en l'exposant à l'échec ou encore en s'immisçant dans sa vie personnelle. Habituellement, les gestes posés sont récurrents et prennent différentes formes. Le supérieur peut user de procédures administratives pour exprimer son mécontentement envers l'employé. Les résultats démontrent que la communication non verbale est également utilisée pour discréditer l'employé:

«... des gestes... c'est très anodin...le harcèlement là c'est réellement subtil... Au départ... Les bras croisés avec une paire de yeux là ... je ne sais

pas comment la qualifier là... mais avec une paire de yeux là pis elle ne fait que te regarder pis elle reste figée là pis à reste-là pendant 5 minutes, pis elle fait ça de façon répétitive. Au quotidien. (...) Ça, c'était intimidant. Ça c'est un geste que je me souviens ... » (P9)

Plusieurs témoignages avancent que les supérieurs scrutent intensivement les faits et gestes de l'employé qu'il souhaite contrôler y compris dans la vie personnelle :

« Il m'a envoyé des lettres me disant que je ne faisais pas mon travail, alors que c'était même plus mon patron... Ça a été jusqu'à la prise de photos euh quand j'allais me chercher un café euh ou euh... Je l'ai vu même moi, je l'ai vu derrière moi là l'auto était là et de prendre une photo de moi pendant que j'allais me chercher un café euh... » (P6)

En plus d'un contrôle direct sur l'employé, le supérieur manipule l'environnement de travail de l'employé, dont ses collègues, il disqualifie devant les autres, altère ses conditions de travail ou néglige la convention collective et le syndicat. Le harcèlement psychologique ne se conjugue donc pas seulement au sein d'une dyade, mais également auprès des autres acteurs du milieu de travail. Certains supérieurs cherchent à discréditer l'employé en contexte de réunion de travail. Le supérieur manipule les acteurs du milieu, a une réputation d'être un gueulard, est craint par les autres employés et il impose la soumission :

« Ouais, parce que lui avait du pouvoir. Il avait un pouvoir politique, donc les gens savaient. Même plus, haut, le savaient, encore plus haut. Certain le savaient encore, mais en n'avaient quand même peur. C'est une personne qui abusait beaucoup des autres personnes. J'en avais été avisé par certains confrères. Moi je n'avais jamais travaillé avant avec lui. Certains me disaient de me méfier de lui, bon. » (P6)

De plus, il peut se créer des alliances entre le supérieur, des directeurs et d'autres instances de l'organisation pour maintenir la pression sur l'employé. Ainsi, le directeur du supérieur supporte les reproches que ce dernier formule à l'endroit de l'employé :

« Il (Le directeur du supérieur) m'a dit qu'il fallait vraiment que je fasse beaucoup d'efforts parce que j'étais vraiment pas vite... pis que... y avait pour preuve que si je travaille sur l'heure du dîner et que si je travaille le soir, c'est parce que j'étais vraiment pas vite...(rire sec)... Pis là j'étais tellement surprise, étonnée... » (P1)

L'altération des conditions de travail, et surtout l'affront envers la convention collective et le syndicat, signale ouvertement une manipulation du milieu de travail à ses propres fins : « Les choses qu'il voulait donner à une, pis qu'il ne voulait pas donner à l'autre. Pis, on avait une convention, pis il fallait la suivre, pis lui aussitôt qu'il avait une chance, il passait à côté. » (P3)

Figure 1

Les formes de manifestations du harcèlement du supérieur immédiat

Processus de discréditation de l'employé face à lui-même et à ses collègues de travail

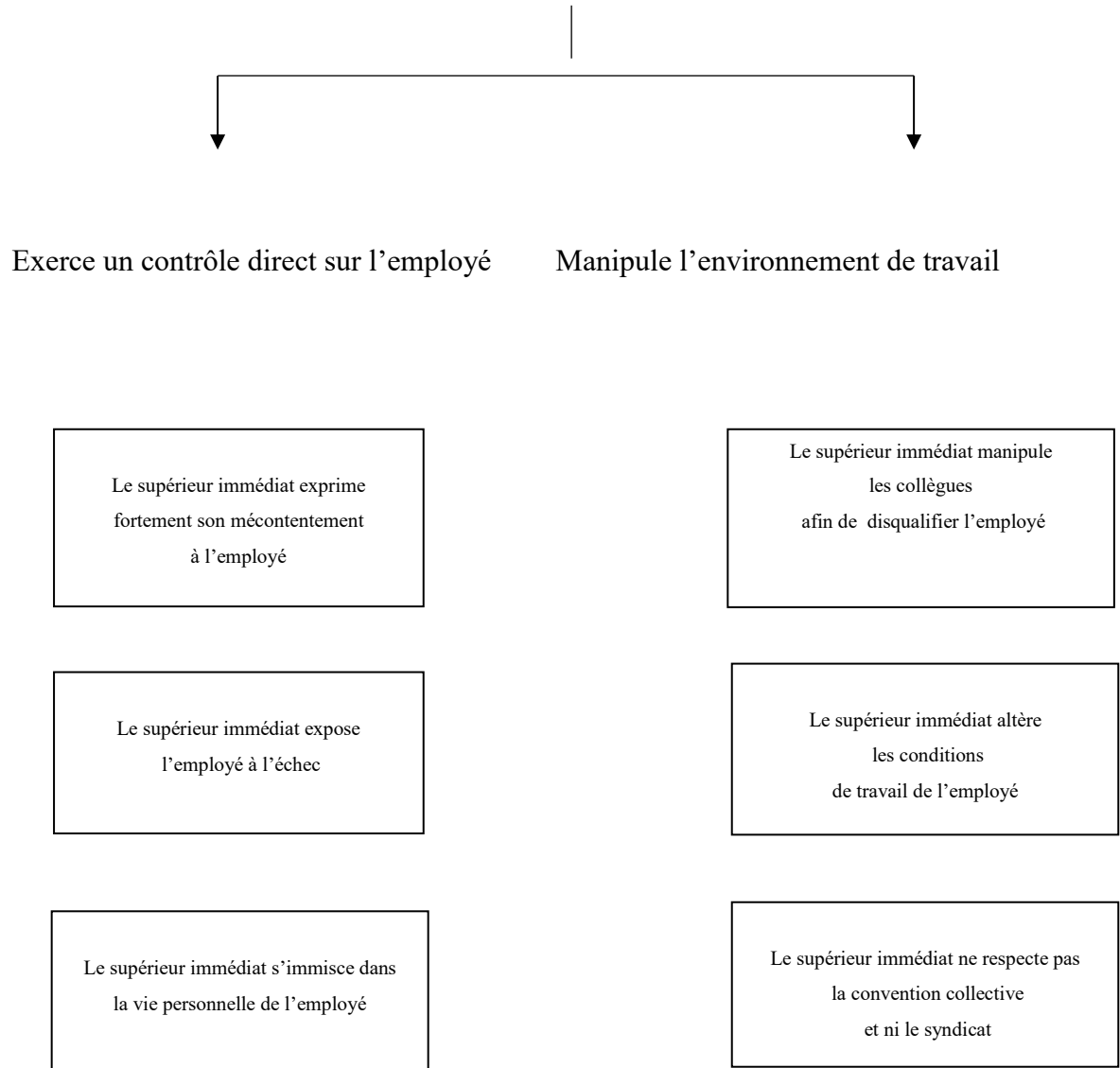


Tableau 1 : Description des composantes du processus discréditant utilisé par les supérieurs dans le contexte de harcèlement psychologie

Composantes	Description	Extraits
Exercer un contrôle direct sur l'employé		
<ul style="list-style-type: none"> Exprimer fortement son mécontentement à l'employé 	Attaquer l'intégrité de l'employé, par le verbal et le non verbal, ou en lui faisant des reproches et en dépréciant sa personne.	« ...elle s'est levée debout, me regarde et elle me parle en me criant après, que ça n'avait pas de sens, que je travaillais comme un cochon et que des cochons, elle n'en voulait pas... et cela a duré 5 minutes. » (P5)
<ul style="list-style-type: none"> Exposer l'employé à l'échec 	Exiger que l'employé accomplisse un mandat hors de son champ de compétence en le rendant responsable ses difficultés et/ou en ne lui donnant pas droit à l'erreur.	« Je devais gérer un projet, ce que je peux faire dans le cadre de mes compétences. Par contre, un projet relié à la construction, c'est quelque chose qui m'est totalement inconnu. Donc, je me sentais vraiment à l'écart de ça et malgré que j'ai mentionné mon inconfort à gérer ce projet-là, la patronne disait : "C'est ton projet. C'est toi qui doit mener ça et c'est ton problème d'une certaine façon." » (P4)
<ul style="list-style-type: none"> S'immiscer dans la vie personnelle de l'employé 	S'introduire jusque dans la vie privée de l'employé en s'y insérant ou en faisant des commentaires désobligeant de ses proches.	« Elle me fait venir dans son bureau. Elle dit : « Julie ce n'est pas vraiment ton amie. » J'ai dit : « Là, tu parles de mon amie, il n'est pas question que tu parles de mon amie comme ça. De toute façon, ce qui se passe entre elle et moi c'est entre elle et moi, c'est confidentiel. » (P5)

Manipuler l'environnement de travail

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Manipuler les collègues de travail | <p>Devant les collègues de travail, le supérieur devient arrogant et parfois pour être craint par les autres employés et/ou adopter une attitude colérique ou de l'ignorance intentionnelle contre l'employé dans ce même contexte.</p> | <p>« Il m'avait dit : « <i>toé criss</i> dehors et je ne veux plus te voir » devant tout le monde. Les bureaux étaient autour, mais il y en a qui faisait semblant qu'ils n'entendaient rien. Beaucoup de gens. Tu sais, les gens qui voient, mais qui ne disent rien. Il y en a beaucoup de ça là. Il y en a qui prenne parti et il y en a qui reste silencieux. Il y en a d'autres qui ne veulent rien savoir. Souvent, je me suis fait dire : « Je ne ferai pas ça, parce que je ne veux pas être traité comme toi tu l'est, traité ici. Parce que moi je défendais mes droits ok. » (P3)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Altérer les conditions de travail de l'employé | <p>Contrôler l'environnement physique de travail en dépossédant l'employé de ses outils de travail, en l'isolant ou en lui interdisant l'accès à l'établissement.</p> | <p>« Donc, il m'a tablé pendant un an en me donnant des <i>niaiseries</i> à faire si on veut. Entre-temps, ils m'ont enlevé mon ordinateur, qui était un outil de travail pour moi. Je programme des systèmes automatisés donc qui fonctionnent électronique et aussi informatique. Je communique avec des systèmes partout pour y accéder, pour aller les programmer, voir ce qui se passe dans les bâtiments. Il m'a enlevé aussi mon téléphone. » (P6)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Enfreindre la convention collective | <p>Contourner les clauses de la convention collective et dénigrer le syndicat</p> | <p>« Il a dit : “Regardez ce que j'en fais de votre <i>criss</i> de papier”. Il l'a tiré par terre, et il s'est mis à crier et à sacrer. Il a continué, et il sacrait contre le conseiller syndical et il disait comment il le haïssait : “Je le hais ce <i>tabarnak-là</i> et ça fait 25 ans que je le hais pis que je ne suis pas capable de le sentir” Il explosait. Je pense que le syndicat pour lui c'était épouvantable...” (P3)</p> |
-

Discussion

Le but visé par cette recherche était de décrire des pratiques de harcèlement qu'emploient des supérieurs immédiats auprès de subalternes considérés comme résilients et qui sont parvenus à les faire cesser. Les résultats sont obtenus à partir des expériences vécues et révélées dans des entrevues réalisées auprès de travailleurs victimes du harcèlement d'un supérieur immédiat. Les résultats révèlent que de ces pratiques de harcèlement découlent un *processus social discréditant*. Ce processus met en lumière comment un supérieur immédiat utilise ses stratégies sur ces travailleurs victimes pour exercer sur elles un contrôle direct et manipuler l'environnement de travail pour parvenir à ses fins, ou encore une combinaison des deux.

Les résultats montrent que par l'entremise de ce processus social discréditant, le supérieur immédiat exprime fortement ses mécontentements, vise à mettre en échec le travailleur dans l'exercice de ses tâches, et cherche même à porter une atteinte à sa vie privée. Ou encore, le supérieur immédiat manœuvre l'environnement de travail en refusant de communiquer avec le travailleur en l'isolant, en le tabletant; ou bien en le dénigrant. Il est même possible que le travailleur soit intimidé ou provoqué en étant l'objet de mises en accusation et que même son intégrité physique soit menacée. Quand le supérieur immédiat manipule l'environnement de travail de l'employé, il le fait d'une manière excessive pour aussi le disqualifier devant les autres employés. Cela a pour impact que les collègues des travailleurs harcelés, témoins des conduites discréditantes, se distancient de ces événements et cela a pour effet d'augmenter l'isolement du

travailleur. Cela désolidarise l'équipe de travail et renforce implicitement les pratiques de harcèlement puisque la victime ne s'en retrouve que plus isolée, prêtant plus facilement flanc aux inconduites du supérieur immédiat. La peur et l'omerta deviennent dès lors la ligne de conduite à suivre pour nombre de témoins.

Ce processus social discréditant corrobore les descriptions des conduites harcelantes établies par la typologie de Leyman (1996), les observations cliniques de Hirigoyen (1998), et les études de Soares (2002) et Brun et Kedl (2006). En lien avec la présente étude, les résultats de Brun et Kedl (2006) décrivent comment les gestionnaires portent atteinte aux conditions de travail des victimes, comment ils usent de surveillance excessive et exercent un contrôle direct sur l'employé. Les résultats de la présente étude montrent, tout comme le rapportent Brun et Kedl (2006), que les supérieurs immédiats portent atteinte à la réputation et à la dignité du travailleur en le déstabilisant par des comportements douteux. Pour leur part, Garcia et Hue (2002) concluent que les pratiques de harcèlement d'un supérieur sont aussi reliés à des abus de pouvoir, et soutenu par Faulx et coll. (2009 : p 181) qui soutient que : « Le harceleur dispose d'une grande liberté d'exercice de son pouvoir. Le supérieur immédiat agit sans contrôle de la hiérarchie. » Ce point de vue est aussi soutenu par Hirigoyen (1998 : p. 78) qui affirme que : « L'entreprise laisse un individu diriger ses subordonnés de façon tyrannique ou perverse, parce que cela l'arrange ou ne lui paraît pas important. Les conséquences sont très lourdes pour le subordonné. » Appuyé par ces constats, les présents résultats montrent que le processus social discréditant met en évidence des conduites de harcèlement qu'emploient un

supérieur immédiat pour effriter l'autonomie décisionnelle (Karasek, 1981) et la réciprocité sociale (Siegrist, 1996) qui agissent comme des facteurs de protection d'un travailleur. Les conduites qui sont résultantes du processus social discréditant laissent entrevoir que les agissements d'un supérieur immédiat s'approchent d'une forme de leadership destructeur.

Contribution à l'avancement des connaissances

Le *processus social discréditant* qui se dégage de la présente étude met en valeur les pratiques de harcèlement de supérieurs immédiats tels que perçus par des victimes qui affichent une résilience. Les résultats proviennent d'entrevues qui ont examinées de près le vécu et l'expérience de subalternes qui étaient déjà considérés comme résilients. Ces descriptions sont juxtaposées au modèle de la trajectoire de la résilience que propose Richardson (2002), lequel se divise en phases de déséquilibre et de réintégration. Pour Richardson (2002) la trajectoire de la résilience est décrite comme un processus d'adaptation aux stressors, à l'adversité et aux changements en conséquence aux conduites harcelantes provenant d'un supérieur immédiat. Elle est le produit du renforcement et de l'enrichissement des facteurs de protection, qu'ils soient personnels ou environnementaux.

L'investigation par entrevue a permis de nuancer les pratiques harcelantes de supérieurs et en juxtaposant les données à la première phase de déséquilibre du modèle de Richardson, il a été possible d'en faire émerger un processus social discréditant qui permet

de cerner les pratiques harcelantes d'un supérieur immédiat, ce qui, à notre connaissance, donne à cette étude cette particularité d'être distincte. La connaissance de ce processus par les travailleurs facilite l'aide en vue d'identifier les pratiques de harcèlement afin de faire cesser le harcèlement. Grâce à l'investigation des entrevues réalisées auprès de victimes ayant déjà été reconnues et sélectionnées parce qu'elles affichent de la résilience, cela permet de mieux cerner en contexte de soutien et d'aide aux victimes, les processus sociaux discréditant qui induisent des stratégies de harcèlement qu'exerce un supérieur immédiat dans le but de renforcer l'autonomie décisionnelle et la réciprocité sociale qui sont des facteurs de protection individuels pour faire face au déséquilibre.

Forces et limites

C'est à travers le filtre du témoignage des participants que nous avons analysé les situations. Ce ne sont donc que des perceptions et il en résulte une vision forcément partielle des événements relevés, ce qui constitue une limite notable, puisque nous ne disposons pas du point de vue des autres acteurs (collègues, supérieurs immédiats) qui pourraient confirmer ou infirmer les propos des victimes. Toutefois, la perception des victimes est importante pour cerner les conduites harcelantes préconisées par un supérieur immédiat et aussi considérer des conséquences et des séquelles d'avoir vécu ce type d'événement stressant. Cette étude a non seulement permis d'obtenir la vision de personnes harcelées, mais celles de personnes ayant réussi à faire cesser des conduites de harcèlement provenant de supérieurs immédiats.

Comme en témoigne la description des participants, les résultats s'appliquent à la fois aux travailleurs syndiqués et non syndiqués, aux hommes et aux femmes. Les résultats l'étude peuvent être transférés, puisque l'échantillon de recherche répond au critère de pertinence théorique par rapport à la situation d'étude et il est représentatif en ce qui concerne les processus sociaux étudiés. Aussi, le nombre de participants rencontrés a su faire ressortir des phénomènes qui ont été validés durant leur analyse qui a été faite avec la co-chercheuse de cette étude. Malgré le petit nombre de participants, la redondance des phénomènes observés indique qu'un niveau de saturation des données est atteint puisqu'aucune donnée suffisamment nouvelle ne ressortait des derniers entretiens pour justifier une augmentation du matériel empirique.

Conclusion

Parmi les prochaines études, il devient prioritaire d'identifier des stratégies comportementales résilientes efficaces qui pourraient être enseignées aux victimes pour contrer le harcèlement d'un supérieur immédiat. Une seconde étude impérative demande de nous consacrer à la clarification du rôle des collègues et du syndicat dans ce contexte où un travailleur est victime du harcèlement d'un supérieur immédiat, et ce, afin de consolider les stratégies de soutien dont il pourrait bénéficier de par ces acteurs. Ce modèle pourrait aider à développer un outil pour dépister le harcèlement psychologique.

Bibliographie

- Alderson, Marie.2004. La psychodynamique du travail et le paradigme du stress: une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. Santé mentale au Québec. 2004, XXIX, 1, 9-36
- Asmundson, Gordon, J.G., Kerry, L. Jang, Jennifer Stapleton, Steven Taylor et Wald, Jaye. 2006. Literature review of concepts: Psychological Resiliency. Defence RetD Canada-Toronto. Repéré le 5 février 2010 à www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472961.pdf
- Armstrong, Pat, Albert, Banerjee, Marta, Szebehely, Hugh Armstrong, Daly, Tamara et Stirling Lafrance.2009. *They Deserve Better: The long-term care experience in Canada and Scandinavia*. Ottawa: Canadian Centre for Policy Alternatives.
- Audet, Michel.2003. Santé mentale et travail: l'urgence de penser autrement l'organisation. Ste-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Baillen, Elfi, Inge Neyens et Hans De Witte.2009. A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community et Applied Social Psychology*. Volume 19. Numéro 1. Page 1-16. John Wiley et Sons, Ltd.
- Baruth, Katey E.2005. The Baruth protective factors inventory as a clinical assessment of resilience. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 65, 32-86.
- Bilheran, Ariane.2010. Le suicide en entreprise. Paris : éd. du Palio
- Bourbonnais, Renée, Monique Comeau, G. Dion et Michel, Vézina.1998. Job strain, psychological distress and burnout in nurses. *Americ. J. of Ind. Med.*, vol. 34, p. 20-28.
- Brun, Jean-Pierre et Evelyn Kedl.2006. Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail. Repéré <http://www.jeanpierrebrun.com/stock/fra/publications/rapport-final.pdf>
- Brun, Jean-Pierre et Pierre-Sébastien Fournier.2008. La santé et la sécurité du travail : Problématiques en émergence et stratégies d'intervention. Les Presses de l'Université Laval.

- Bureau International du travail.2003. *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*. Genève : Organisation Internationale du travail.
- Carpentier-Roy, Marie-Claire et Michel Vézina.1991. *Le travail et ses malentendus*. Les Presses de l'Université Laval.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail.2009. *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail 2004-2007*. Québec : Commission de la santé et de la sécurité du travail.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.2017. Repéré le 20 avril 2017 à <http://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcèlement-psychologique/index.html#c4659>
- Commission des normes du travail.2010. *Étude sur les obligations des entreprises face au harcèlement psychologique au travail*. Québec : Commission des normes du travail.
- Courcy, François, André Savoie et Luc Brunet.2009. *Violences au travail : diagnostic et prévention*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Courcy, François et Louise Chamberland.2009. Les racines de la violence au travail, dans F. Courcy., A. Savoie et L. Brunet (Éd.). *Violences au travail : diagnostic et prévention* (p. 37-48). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cyrulnik, Boris.2002. *Un merveilleux malheur*. Paris : Poches Odile Jacob.
- De Gaulejac, Vincent.2005. *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éditions du Seuil.
- Desfonds Michel et Morin Marie-Claude.2008. *Harcèlement psychologique en milieu de travail syndiqué : Point de vue syndical sur l'application des lois*. Communication présentée à la 6e Conférence internationale sur le harcèlement psychologique au travail, tenue à Montréal, du 4 au 6 juin 2008. CSQ Service des relations de travail.
- Dejours, C.1998. *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, Christophe.2001. *Travail : usure mentale*. Bayard.

- Dejours, Christophe.2009. *Suicide et travail : que faire ?* PUF.
- Deveaud-Plédran, Marie.2011. Le harcèlement dans les relations de travail Étude pluridisciplinaire de la question du harcèlement suivie d'une étude comparée entre le droit Suisse et quelques législations étrangères. Schulthess, éditons Romandes
- Drida Michèle, Elizabeth Engel et Marc Litzenberger.1999. Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail. Actes du 11^{ième} Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail. Paris.
- Dupéré, Carole.2008. Pour en connaitre davantage sur les personnes ayant porté plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail. *Regards sur le travail*. 5(2), 40-45.
- Dussault, Julie.2014. Dynamique sociale du phénomène de harcèlement psychologique au travail : le rôle joué par les collègues et les supérieurs. Thèse de doctorat. Université Laval.
- Faulx, Daniel., Detroz, P.2009, Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victimes. *Approche processuelle, intégrative et dynamique d'un phénomène complexe*. Le travail humain. P.U.F. Volume 72. 155-184.
- Faulx, Daniel., Delvaux, S.2005. Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou concept horizon ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7 (3), art. no 11. 1-19.
- Garcia, Ada., Hue, Catherine.2002. *Violences au travail, harcèlement moral et sexuel. Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins*. Louvain : Éd. de l'Université catholique.
- Hill, James-K.2009. Victimisation, résilience et recherche de signification : aller de l'avant et gagner en force. *Recueil des recherches sur les victimes d'actes criminels*, 2, 3-12.
- Hirigoyen, Marie-France.1998. *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*. Paris : Édition La Découverte et Syros.
- Hirigoyen Marie-France.2001. *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: Démêler le vrai du faux*. Paris: Édition La Découverte et Syros.

- ILO.2013. Work-related violence and its integration into existing surveys. 19th International Conference of Labour Statisticians. Geneva. 2-11.
- Karasek, Robert, D., Baker, F. Marxer, A. Ahlbom et Töres, Theorell.1981. Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish. *American Journal Public Health*, 71, 694-705.
- Le Goff, Jean-Pierre.2003. Que veut dire le harcèlement moral ? Dans *Le Débat*, janvier.
- Leyman, Heinz.1996. *Mobbing*. Paris: Seuil.
- Lippel Katherine, Michel Vézina, Susan Stock, Amélie Funès et Carole Dupéré.2011. Violence au travail : harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique in : Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail. IRST.
- Marceau, Annie., François Courcy et Marie Papineau.2008. Violence psychologique au travail et épuisement professionnel, dans A. Balikdjian, C. Lemoine, N. Kridis, et P.Salengros (Éd.). Actes du 14e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et des organisations (AIPTLF), volume 3 : Santé psychologique, stress et harcèlement (p. 138-146). Lille, France : AIPTLF. [ARB].
- Moisan, Jocelyne, Chantal Brisson, Renée Bourbonnais, M. Gaudet, Michel Vézina, Alain Vinet et J.P.Grégoire.1999. Job strain and psychotropic drug use among white-collar workers. *Work and Stress*, vol. 13, no 4, p. 289-298.
- Organisation mondiale de la santé.2016.
<http://www.fondationdesmaladiesmentales.org/la-maladie-mentale.html?T=2&i=3>.
- Ozer, Emily J., Suzanne R. Best, Tami L. Lipsey et Daniel S. Weiss.2003. Predictors of [posttraumatic](#) stress disorder and symptoms in adults: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 129(1), 52-73.
- Paillé, Pierre.1994. L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181. Repéré le 28 août 2010 à
<http://id.erudit.org/iderudit/1002253ar>.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli.2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale*. Paris: Armand Collin.
- Richardson, Glen E.2002. The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*. 58(3), 307-321.

- Siegrist, Johaness.1996. Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions. *Journal Occupational Health Psychology*. 1, 27-41.
- Soares, Angelo.2002. *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Université du Québec à Montréal.
- Stettbacher, J. Konrad.1991. Pourquoi la souffrance: La rencontre salvatrice avec sa propre histoire. France: Aubier.
- Theorell, Töres.2001. Stress and health – from a work perspective », dans Durham J. (dir.), *Stress in the workplace: past, present and future*, London and Philadelphia, Whurr Publishers.
- van Dierendonck, Dick V. Clare, Haynes, Carol Borrill, et Chris.Stride.2004. Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Vézina, Michel.2001. Le harcèlement psychologique en milieu de travail, notes de cours, Département de médecine sociale et préventive, Université Laval, Québec.
- Vézina, Michel et Renée Bourbonnais.2001. Incapacité au travail pour des problèmes de santé mentale. Portrait social au Québec: données et analyses. Québec, Institut de la Statistique du Québec, chapitre 12.
- Vinet, Alain, Renée Bourbonnais et Chantal. Brisson.2010. Travail et santé mentale, une relation qui se détériore. Dans Audet, M. *Santé mentale, l'urgence de penser autrement* (pp 5-37). Québec: PUL.
- Wagnild, Gail. M. et Heather M. Young.1993. Development and psychometric validation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measures*. 1, 165-178.
- Wagnild, Gail. M.2011. The Resilience Scale user's guide. Edited by Paul E. Guinn.

ⁱ (Dejours, 1998, cité dans Soares, 2002 : p7) : « associe le harcèlement psychologique au travail à de nouveaux rapports de travail caractérisés par l'affaiblissement des collectifs de travail et la déstructuration des solidarités causés par de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette transformation en profondeur de l'organisation et des conditions de travail serait donc la cause de la recrudescence du harcèlement psychologique au travail. »

ⁱⁱ (Hirigoyen, 1998 : 69) : « Il s'agit d'un phénomène circulaire. Rien ne sert alors de chercher qui est à l'origine du conflit. On en oublie même les raisons. Une suite de comportements délibérés de la part de l'agresseur est destinée à déclencher l'anxiété de la victime, ce qui provoque chez elle une attitude défensive, elle-même génératrice de nouvelles agressions. ... la vision de la personne haïe provoque une rage froide chez l'un et la vision du persécuteur déclenche chez la victime un phénomène de peur. ...La peur entraîne chez la victime des comportements pathologiques qui serviront d'alibis pour justifier rétroactivement l'agression. »

ⁱⁱⁱ Même si les scores obtenus par les participants de l'étude varient d'une résilience de niveau relativement faible à élevé (113 à 169), il n'en demeure pas moins que pour ces auteurs il ne fait aucun doute que tous affichent une certaine capacité de réponse à l'adversité en faisant preuve de résilience.

^{iv} Ce test comporte 26 énoncés en regard desquels le participant s'attribue lui-même une valeur sur une échelle qualitative de « 7 » points (1. Totalelement en désaccord à 7. Totalelement en accord), les scores variant de 25 à 175. Après des applications répétées de l'échelle auprès d'une variété d'échantillons, il a été établi que les scores de 145 et plus indiquent un niveau de résilience allant de « moyennement élevé » à « élevé »; les scores variant de 125 à 145 indiquent un niveau de résilience allant de « modérément faible » à « modéré »; et les scores de 124 et moins indiquent un niveau résilience « faible ». Les mesures produites par ce test permettent de discriminer les niveaux de résilience et font ressortir les caractéristiques suivantes : la persévérance ou la persistance, décrite comme une volonté de poursuivre la lutte pour reconstruire sa vie et rester activement engagé dans le milieu où survient l'adversité; l'équanimité, une perspective équilibrée de la vie et des expériences vécues; le sens donné au vécu qui démontre que la vie a un but, la prise de conscience par le sujet du fait qu'il a une raison de vivre; enfin, la solitude existentielle, qui est la constatation que chaque personne est unique et que si certaines expériences peuvent être partagées, d'autres doivent se vivre seules.

Transition

Les recherches en psychodynamique du travail soutiennent cette hypothèse qu'il existe au sein d'une organisation une relation significative entre la manière dont l'organisation même du travail est structurée pour satisfaire les exigences d'une tâche prescrite et son incidence sur la santé mentale des travailleurs. Il s'avère que cela est une importante source à considérer pour découvrir les pratiques du harcèlement psychologiques qu'exerce un supérieur.

Le 1^{er} article présente des résultats qui mettent en lumière les pratiques de harcèlement psychologique que des supérieurs exercent auprès de travailleurs et qui accentuent ces tensions psychiques pour qu'elles deviennent une source de souffrance, pouvant même dériver jusqu'à la maladie. Il en ressort de ces pratiques un processus social discréditant. Ce processus se développe en mettant en valeur l'interaction entre les pratiques de harcèlement psychologique et leurs impacts envers des travailleurs victimes qui affichaient déjà de la résilience. C'est donc au travers le filtre du vécu de travailleurs harcelés résilient que les données ont été recueillies et c'est à partir de l'analyse de leurs témoignages que sont décrites des conduites et stratégies de harcèlement psychologique qu'emploient des supérieurs pour exercer un contrôle direct sur les travailleurs et manipuler l'environnement de travail pour parvenir à leurs fins. Ou encore une combinaison des deux précédentes.

Les résultats montrent que lorsque les supérieurs exercent un contrôle direct sur les travailleurs, qu'ils le font soit en exprimant d'une manière excessive leurs mécontentements en émettant des propos et des gestes vexatoires, en intimidant, en dénigrant, en usant de menaces de congédiement. Ils exposent aussi le travailleur à l'échec en l'isolant, en le tablettant, en l'ignorant. Les supérieurs vont même jusqu'à s'immiscer contre le gré des travailleurs dans leur vie personnelle. Les résultats montrent aussi que lorsqu'ils harcèlent psychologiquement en manipulant l'environnement de travail, ils le font soit pour disqualifier en intimidant devant d'autres travailleurs ou soit en posant des mises en accusation, ou encore soit pour altérer ses conditions de travail en ne respectant pas la convention collective et le syndicat. Ils portent ainsi atteinte à la dignité et à la réputation des travailleurs et les déstabilisent par ces comportements ambivalents.

En conséquence, ces résultats sont cohérents avec les conclusions de la littérature. Lorsqu'un supérieur harcèle psychologiquement un travailleur, cela entraîne pour ce dernier l'effritement de deux facteurs de protection : celui de l'autonomie décisionnelle (Lippel, 2011) et celui de la réciprocité sociale (Siegrist, 1996; Vinet, 2010). Ces recherches soutiennent qu'une situation de travail qui se caractérise par une combinaison de demandes psychologiques élevées et d'une autonomie décisionnelle faible augmente le risque de souffrir d'un problème de santé physique et mentale, et ce, indépendamment des traits de personnalité telle l'estime de soi ou l'hostilité (Courcy, Savoie & Brunet, 2009; Dejours & Bègue, 2009).

Quant à l'effritement du facteur de *réciprocité sociale*, les résultats de la présente étude mettent en évidence des pratiques de harcèlement psychologique qu'exercent des supérieurs et qui créent un contexte de travail se caractérisant par un déséquilibre entre les efforts réalisés par les travailleurs victimes et les faibles récompenses qu'ils peuvent en bénéficier. Les résultats montrent que cet effritement mine l'estime de soi des travailleurs, ouvre la porte à des manifestations psychologiques comme l'anxiété et la dépression et à des manifestations physiologiques, le tout s'accompagnant de réactions pathologiques sur les plans émotionnel. La littérature reconnaît que cela est associé à la dépression, à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel et à la consommation accrue de psychotropes (Vézina, 200; Vinet, 2010). En conséquence, des travailleurs victimes de cette étude se sont enlisés pour aboutir à une fatigue mentale, caractéristique d'un trouble de l'adaptation, de la dépression majeure et dont la dégradation a pu même peut conduire certains des sujets à entretenir des idéations suicidaires.

Le 2^e article de cette étude vise à cerner chez ces mêmes travailleurs résilients des stratégies d'adaptation comportementales efficaces qui leur ont permis de résoudre ces situations de harcèlement qui les impliquaient avec leurs supérieurs. Ces stratégies résilientes permettent de savoir comment ils ont su y faire face aux conduites de harcèlement psychologique provenant de leur supérieur, et ce, pour prévenir un arrêt de travail, préserver leur emploi et trouver des voies pour se déprendre du harcèlement psychologique dont ils ont été la cible.

Pour contrer le harcèlement psychologique d'un supérieur, il est d'emblée reconnu par la recherche que la résilience humaine est une voie permettant la réappropriation expérientielle de la souffrance humaine par l'individu afin que celui-ci puisse s'en affranchir. Baruth et coll. (2005) et Asmundson et coll. (2006) soutiennent que la résilience a un impact positif chez des personnes exposées à des effets néfastes et à des facteurs de stress extrêmes. L'incidence positive qui en découle est présentée par les résultats de ce 2^e article et montre comment les stratégies employées permettent de consolider des facteurs individuels et de protection et permet de trouver une solution provisoire à un traumatisme émotionnel reconnu. La résilience de ces travailleurs victimes est étudiée en décrivant cette fois-ci la deuxième phase du modèle de Richardson (2002) qui permet de cerner les manifestations de ces facteurs de protection.

Les résultats montrent qu'en réponse à ces conduites de harcèlement, les travailleurs exercent des stratégies résilientes soit en agissant seul, soit en se joignant avec des collègues, ou encore en engageant le syndicat et/ou en impliquant les ressources humaines. Les résultats mettent en lumière des stratégies orientées sur la réappropriation de l'estime de soi du subalterne et de celles consolidant l'affirmation de soi. Ainsi, travailleurs parviennent à faire cesser le harcèlement en parvenant à exprimer leur opposition, en refusant d'être la cible de conduites importunes et en dénonçant ouvertement et d'une manière toute courageuse les agir harcelants provenant des supérieurs. Les résultats considèrent les stratégies impliquant d'autres personnes du milieu de travail, soit les

collègues, le syndicat et les ressources humaines. Le constat est fait que leur collaboration est importante pour faire cesser le harcèlement psychologique dans le milieu de travail.

Les résultats indiquent que des travailleurs harcelés pourraient bénéficier d'un soutien psychothérapeutique axé sur l'actualisation de leurs ressources pour résoudre la situation. Alors, en contexte de psychothérapie axée sur le développement de stratégies résilientes, comprendre les stratagèmes d'un supérieur devient un passage obligé à saisir. Les résultats indiquent que des travailleurs harcelés pourraient bénéficier d'un soutien psychothérapeutique axé sur l'actualisation de leurs ressources pour résoudre la situation. La méconnaissance de cette dynamique du processus social discréditant empêcherait les subalternes de se défendre contre un univers relationnel dont ils ne savent pas mesurer le niveau de destructivité. Il est donc pertinent d'aider les travailleurs victimes à apprendre à s'affirmer, à savoir profiter des ressources du milieu tout en reconnaissant les diverses formes d'agir harcelants qu'exerce leur supérieur pour qu'elles sachent identifier ce type d'emprise qu'elles subissent.

Chapitre II

Stratégies résilientes pour contrer le harcèlement psychologique au travail d'un supérieur immédiat

Stratégies résilientes pour contrer le harcèlement psychologique au travail d'un supérieur
immédiat

Daniel BLONDIN^a Mélanie COUTURE^a et François COURCY^a

a Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ

Au Québec, pas moins de 2000 travailleurs sont indemnisés chaque année pour des lésions attribuables à la violence au travail. Ce sont les supérieurs qui sont souvent en cause. Ils harcèlent ainsi par l'entremise d'un processus social qui cherche à les discréditer ; ces victimes s'enlisent dans un trouble de l'adaptation, de dépression dont la dégradation peut conduire au suicide. La présente étude explore le vécu de neuf travailleurs québécois résilients ayant subi du harcèlement de leur supérieur et qui ont résolu la situation. Quelles stratégies efficaces ont-ils employées pour y parvenir et préserver leur emploi ? L'analyse se fonde sur la méthode de théorisation ancrée de Paillé (1994) pour cerner ces stratégies d'adaptation tout en considérant leur résilience selon le modèle de Richardson (2002). Les résultats décrivent au travers des conduites harcelantes du supérieur un processus social discréditant et des stratégies d'adaptation efficaces des subalternes pour les contrer.

MOTS CLÉS

Harcèlement supérieur immédiat, harcèlement au travail, résilience

ABSTRACT

In Québec, as many as 2,000 workers per year are awarded damages due to violence in the workplace; it is their superiors who are often involved. Hence, the communication process is upset by the harassment of subordinates. These victims then suffer from adaptation disorders and sink into depression, which can degenerate and lead to suicide. This study examines the real-life experience of 9 volunteers from Québec who were

harassed by a superior and whose resilience allowed them to resolve the situation. What effective strategies did they utilize to succeed and to retain their employment? The analysis is based on Paillé's grounded theory approach (1994) and defines these adaptation strategies while taking into account resilience according to Richardson's Metatheory of Resilience & Resiliency (2002). The results describe, through various forms of harassment by a superior, a discrediting social process and effective adaptation strategies employed by subordinates to counter such behaviour.

KEY WORDS

Harassment by an immediate superior, harassment in the workplace

1. Problématique

Selon l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (Lippel et al., 2011), l'intensification du travail et l'augmentation de la précarité pour avoir accès à un emploi sont des phénomènes qui se constatent à travers le monde. Ces phénomènes accentuent la prolifération et la détérioration des conditions de travail et ont des répercussions sur la santé des travailleurs (Quinlan, Mayhew & Bohle, 2001).

La hausse des demandes de performance exigées par les employeurs envers des travailleurs qui ne parviennent pas à les satisfaire crée un levier de pressions additionnelles pour les forcer à accomplir leurs tâches (Audet, 2003). Pour tenter de parvenir à leur fin, les employeurs ne cessent d'intensifier la cadence de la productivité, remodelent en continue l'organisation des activités du travail et implantent des systèmes de production de plus en plus flexibles. Une de ces formes de pression est la pratique illicite du harcèlement psychologique qu'exercent des supérieurs à leur endroit. Au Québec, la situation n'est pas différente. Ce sont plus de 2000 travailleurs par an qui sont indemnisés pour des lésions psychologiques associées à de la violence au travail (CSST, 2015). Pour 90 % des cas, les instigateurs sont des supérieurs hiérarchiques (Brun & Kedl, 2006; Lippel et al., 2011).

2. Fondements théoriques

2.1. Définition du harcèlement psychologique au travail

Au Canada, selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNEST, 2016) : « Le harcèlement psychologique au travail est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles ou des gestes répétés : qui sont hostiles ou non désirés ; qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié ; qui rendent le milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut constituer du harcèlement psychologique si elle a les mêmes conséquences et si elle produit un effet nocif continu sur le salarié. Cette définition inclut le harcèlement sexuel au travail et le harcèlement fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. » Concrètement, les travailleurs harcelés doivent composer avec un supérieur qui exhibe un ou plusieurs des comportements suivants envers eux : expression du mécontentement, exposition délibérée à des situations d'échec, intrusion dans la vie personnelle, manipulation des collègues, altérations des conditions de travail et dénigrement du syndicat (Blondin, Couture et Courcy, 2017). Bref, le supérieur tente de discréditer l'employé face à lui-même et ses collègues de travail.

2.2. L'effritement des facteurs de protection

Les conduites de harcèlement d'un supérieur effritent l'estime de soi des subalternes qui en sont victimes. Elles érodent leur autonomie professionnelle et l'accès à la réciprocité sociale des pairs pour se ressourcer. En conséquence, les victimes s'enlisent dans des troubles d'adaptation, de dépression majeure et dont la dégradation peut même conduire au suicide (Courcy, Savoie & Brunet, 2009; Dejours & Bègue, 2009).

2.3. La résilience

Alors, comment un subalterne victime peut-il faire cesser le harcèlement de son supérieur ? Asmundson et al. (2006) et Baruth (2005) soutiennent que la résilience a un impact positif chez des personnes exposées à des effets néfastes et à des facteurs de stress extrêmes. Intimement liée à un contexte impliquant une blessure psychique induite par des agents micro traumatisants, elle se définit comme un processus réparateur colmatant au passage cette déchirure psychique, tout en favorisant la reprise d'un type de développement chez l'individu affligé. Il est possible d'en reconnaître ses manifestations en constatant que les victimes continuent à penser, à vivre psychiquement, à rêver et à imaginer malgré l'horreur les submergeant. Ces signes impliquent un mouvement énergétique qui métamorphose leurs traumatismes.

Ozer et al. (2003) soutiennent que des victimes de troubles du syndrome post-traumatique s'affranchissent de leurs difficultés et rebâtissent leur vie sans éprouver le besoin de solliciter une aide professionnelle; leurs problèmes de santé mentale étant

résorbés. Hill (2009) souligne qu'elles ont fait preuve de résilience. Les ÉSPT surviennent dans des conditions extrêmes. Ils imprègnent la vie affective et cognitive, faisant ressentir toute l'angoisse associée à l'expérience de néantisation. Toutefois, des situations empreintes d'anxiété peuvent aussi devenir traumatisantes et occasionner des déséquilibres émotionnels révélateurs dans des contextes différents, comme ceux qui se produisent pour des personnes harcelées au travail.

Le concept de résilience devient central pour étudier son impact positif chez des subalternes victimes. Tout en induisant la reprise du développement, la résilience réoriente d'une manière constructive les angoisses pour régénérer les facteurs individuels de protection que sont l'autonomie et la réciprocité sociale des pairs. Alors, la victime de harcèlement au travail s'adapte tant sur le plan représentatif, cognitif qu'affectif pour apprendre à se défendre des conduites abusives de son supérieur. Elle traverse les épreuves grâce à un travail d'élaboration, de mentalisation, de pensée et de rêve, qui sont comme des mouvements indispensables à l'intégration de la réalité et au dépassement pendant le trauma. Elle trouve une solution provisoire à ses traumas. Comme le souligne Cyrulnik (2002 : p. 19) : « Une défense victorieuse ne coûte que quelques oxymorons. »

2.4. Le modèle de la trajectoire de la résilience

Le modèle de Richardson (2002) permet l'observation d'une certaine trajectoire des manifestations de la résilience humaine. Elle suit trois phases : 1) l'identification de ses qualités élastiques et de ses facteurs de protection; 2) le processus de perturbation et de

réintégration de l'expérience traumatisante donnant accès aux qualités élastiques de la résilience; 3) la force qui pousse une personne à grandir dans l'adversité. Recueillir des données expérientielles de victimes ayant su s'affranchir du harcèlement de leur supérieur permet de voir s'il est possible de les juxtaposer à cette trajectoire qui métamorphose leur blessure psychique. La résilience joue un rôle de protection et prévient les états reliées aux stress post-traumatiques (Westphal et Bonamo, 2007) tout en se distinguant du concept de croissance post-traumatique (Calhoun et coll., 1998). Il s'ensuit diverses formes de réintégration au travail. La force qui pousse le subalterne à s'affranchir dans l'adversité du harcèlement se fait ressentir et montre les aspects successifs du phénomène de sa résilience en évolution. (Voir la figure 1).

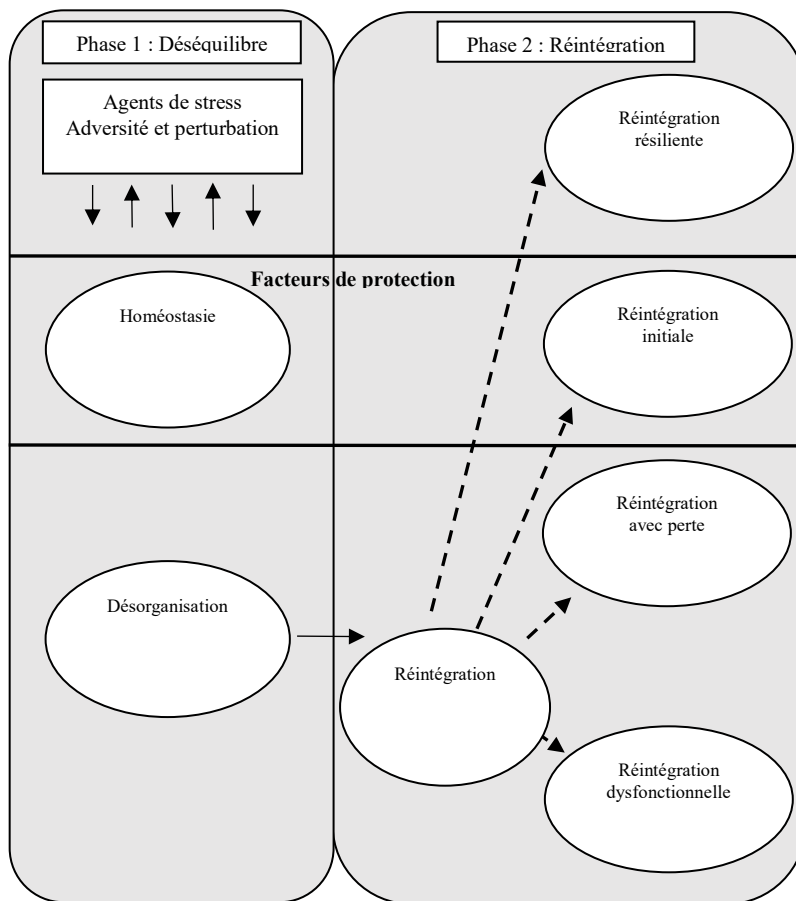


Figure 1 : Le modèle de résilience de Richardson (2002)

2.5. L'objectif

L'étude vise à comprendre comment des subalternes affichant de la résilience ont su appliquer des stratégies efficaces d'adaptation pour: 1) préserver leur emploi et 2) trouver des trajectoires pour se sortir de l'impasse due au harcèlement psychologique qu'ils subissent de leur supérieur.

3. Méthodologie

La recherche est qualitative, de type exploratoire, basée sur la méthode d'analyse de théorisation ancrée de Paillé (1994). Considérant l'objectif de la recherche, la méthode permet aux subalternes affichant de la résilience tout en ayant été victimes du harcèlement de leur supérieur mais qui ne le sont plus, la possibilité d'exprimer leur perception et leurs expériences vécues le plus librement possible en décrivant des pratiques de harcèlement en milieu de travail. Ce processus inductif approfondit la phase de réintégration de Richardson (2002) sans catégorie préconçue pour laisser les participants définir les éléments importants de cette phase selon leur propre expérience.

3.1. La procédure

Pour assurer un certain niveau de transférabilité des données, le chercheur collecte les données de participants syndiqués ou non évoluant dans divers milieux de travail. Les données proviennent de 9 travailleurs - 5 femmes et 4 hommes québécois - harcelés par leur supérieur et qui ont résolu la situation en préservant leur emploi et en ayant résolu les difficultés de harcèlement. L'étendue de l'âge se situe entre 35 et 58 ans. Il y en a 5 qui évoluent dans un milieu syndiqué et public; 4 autres évoluent dans un secteur privé. Le processus de recherche laisse aux participants le soin de définir les stratégies résilientes en considérant les formes de réintégration du modèle de Richardson. Une analyse transversale de l'ensemble des entrevues, tant sur le plan des codes que sur le plan des catégories conceptuelles, a été réalisée afin d'établir la récurrence des contenus des discours et pour s'assurer d'obtenir l'effet de saturation des données.

3.2. Le choix des participants

La notion d'échantillonnage théorique renvoie à la sélection d'un certain nombre d'événements considérés comme représentatifs de ses phénomènes ou des processus : « ...il s'agit d'échantillonner les diverses manifestations d'un phénomène (représenté par une catégorie, un modèle ou une théorie en émergence). » (Paillé, 1994 : 178). Le principal critère de sélection a été de diversifier les expériences vécues par les répondants pour recueillir les perceptions les plus variées possibles tout en assurant une richesse de contenu et de points de vue.

3.3. L'outil de mesure

Les participants ont été choisis en fonction d'une capacité de résilience dont ils font preuve face à la vie en général. Avant de collecter des données, chacun des participants consentants, complète le test de Wagnild et Young (1993). Les mesures prises permettent de discriminer ceux qui font preuve de résilience en relevant les caractéristiques suivantes : la persévérance, décrite comme une volonté de poursuivre la lutte pour reconstruire sa vie et rester activement engagé dans le milieu où survient l'adversité; l'équanimité, une perspective équilibrée de la vie et des expériences vécues; le sens donné au vécu qui démontre que la vie a un but, la prise de conscience par le sujet du fait qu'il a une raison de vivre; la solitude existentielle, constatation que chaque personne est unique et que si certaines expériences peuvent être partagées, d'autres doivent se vivre seules. Les scores obtenus vont de 113 à 169. Tous montrent un haut niveau de résilience dont l'alpha de Cronbach est de 0,82.

4. Résultats et analyses

Les pratiques harcelantes sont le produit d'un processus de discréditation social exercé ouvertement par le supérieur immédiat pour influencer le subalterne et ses collègues. Le supérieur harcèle selon deux approches complémentaires : en contrôlant directement le subalterne ou en manipulant l'environnement de travail. Lorsque le supérieur exerce un contrôle direct sur l'employé, il le fait d'une manière excessive en exprimant son mécontentement, expose l'employé à l'échec ou encore s'immisce dans sa vie personnelle. Quand il manipule l'environnement de travail, il le fait d'une manière excessive pour disqualifier le travailleur devant d'autres employés, altérer ses conditions de travail ou encore il ne respecte pas ni la convention collective et ni le syndicat. En réponse à ces conduites, le travailleur exerce des stratégies résilientes en agissant seul, avec des collègues, en impliquant le syndicat et/ou en impliquant les ressources humaines.

4.1. Le subalterne agit seul

Plusieurs participants agissent en partie seul pour résoudre la situation. Ils avisent le supérieur des difficultés qu'ils rencontrent pour prévenir ses conduites reprochables. Si le supérieur refuse de cesser ses conduites importunes, ils quittent le lieu en exprimant que son comportement est inacceptable. Ils restent intègres, ne cèdent pas à la pression et le dénoncent ouvertement. Ils consultent tôt un médecin pour préserver leur santé et prendront au besoin la médication qu'il leur prescrit. Ils consultent un psychologue pour développer des habiletés assertives et apprendre à résoudre des situations de conflits pour désamorcer des crises qui impliquent le supérieur. Les bénéfices sont que : le supérieur

diminue son harcèlement et cesse de crier; des subalternes obtiennent une recommandation médicale pour ne plus être en contact avec le milieu toxique; grâce au soutien obtenu en relation aidante, ils affirment leurs limites.

4.2. Le subalterne interagit en communiquant avec d'autres

Dans d'autres situations, des participants ont pris l'initiative d'impliquer d'autres personnes dans leurs efforts pour faire cesser la situation. Ils échangent par la parole sur les conduites harcelantes que pratique le supérieur avec d'autres travailleurs. Ils confirment ainsi le caractère harcelant du supérieur et prennent conscience ses conduites reprochables. Les bénéfices sont que les membres de l'équipe consolident leurs liens en créant une certaine forme de barrière psychologique qui a pour effet de contrer les conduites harcelantes du supérieur.

4.3. Le subalterne implique le syndicat

Dans certains cas, le syndicat est avisé et la présence d'un pair est sollicitée, lorsqu'une rencontre est prévue avec la direction. Un grief est déposé pour assurer le respect des droits et exercer une pression sur l'administration en ne s'empêchant pas d'exécuter des procédures, sans attendre leur réponse. Les bénéfices sont que l'implication du syndicat aide le subalterne à se libérer de ses tensions et à absorber les conduites agressives du supérieur. Le mauvais climat psychologique s'atténue.

4.4. Le subalterne agit en impliquant les ressources humaines

Certains participants ont offert leur collaboration à la direction; le soutien de gestionnaires procure une plus grande quiétude d'esprit préservant un sentiment de sécurité. Une lettre de l'employeur admettant qu'il a été victime de harcèlement peut être obtenue; il devient plus facile de faire une demande pour changer de milieu. Il peut aussi obtenir une compensation financière de l'employeur.

5. Discussion et conclusion

Cette étude montre que la thématique de la résilience humaine vécue par des subalternes harcelés par leur supérieur est une piste de recherche prometteuse. Tous les participants ont réintégré leur emploi dans son contexte initial ou en y obtenant des acquis supplémentaires, confirmant les formes de réintégration du modèle de Richardson (2002). Les résultats enseignent qu'il est possible d'y circonscrire des stratégies adaptatives pouvant permettre de se libérer du harcèlement d'un supérieur.

Les résultats mettent en lumière des stratégies orientées sur la réappropriation de l'estime de soi du subalterne et celles consolidant l'affirmation de soi. Pour faire cesser le harcèlement, ils s'affirment en disant au supérieur que son comportement est inacceptable. Ils restent intègres, ne cèdent pas à la pression et le dénoncent. Ils l'avisent de difficultés pour réduire ses conduites reprochables. Ils quittent si le supérieur refuse de cesser ces conduites importunes. Il y a aussi cette importance pour le subalterne d'obtenir un soutien

médical et psychologique pour gérer la situation. Investiguer la résilience ouvre une voie pouvant être intégrée à un contexte psychothérapeutique.

La présente étude décrit un processus social discréditant qui montre comment un supérieur harcèle. Il est donc possible d'observer cette dynamique du harceleur au travers d'attitudes qu'un supérieur exerce soit en induisant un déséquilibre, en agissant directement sur des employés ou encore en manipulant leur environnement. Les observations d'Hirigoyen (2001) renforcent l'idée qu'il est essentiel de faire comprendre cette dynamique psychologique du harceleur. La méconnaissance de cette dynamique du processus social discréditant empêche les subalternes de se défendre contre un univers relationnel dont ils ne savent pas mesurer le niveau de destructivité. Alors, une psychothérapie axée sur le développement de stratégies résilientes, comprendre les stratagèmes d'un supérieur devient un passage obligé à saisir.

La Loi des accidents de travail et des maladies professionnelles du Québec reconnaît que des traumatismes peuvent découler du harcèlement psychologique au travail et être équivalents à des lésions psychiques affectant les conditions de santé mentale des victimes. La résilience humaine devient une réponse thérapeutique adaptée pour aider à résoudre cette situation. Les travailleurs harcelés pourraient bénéficier d'un soutien axé sur l'actualisation de leurs ressources pour résoudre la situation. Les diverses formations et coaching offerts en entreprise, ainsi que plusieurs formes de psychothérapies cherchent surtout à comprendre comment la personne harcelée s'est elle-même impliquée dans une

situation de destruction dont elle fait état; cela engendre un effet paradoxal non désiré qui prolonge l'emprise du harceleur et augmente ainsi la charge émotionnelle de culpabilité et de honte qu'il a si bien su instaurer auprès de la victime. Aider des subalternes harcelés à développer des stratégies résilientes pourrait, du moins, atténuer cet effet prolongeant l'emprise du harceleur.

Une prochaine étude pourrait envisager le développement d'un modèle d'intervention en entreprise centré sur l'expression de la résilience de la victime tout en l'intégrant à cette dynamique du processus social discréditant. Comme la présente étude cible des stratégies efficaces pour contrer ces formes de harcèlement, une étude subséquente peut aussi mener à des travaux visant leur validation. Une limite importante est que nous ne disposons pas du point de vue des superviseurs ou autres acteurs qui pourraient soit confirmer ou infirmer les propos des victimes, mais aussi leurs intérêts.

Les résultats considèrent les stratégies impliquant d'autres personnes du milieu de travail, soit les collègues, le syndicat et les ressources humaines. Le constat est fait que leur collaboration est importante pour faire cesser le harcèlement psychologique. En ce sens, la présente étude met en évidence que la formation des gestionnaires, des groupes d'aidants naturels au travail pourrait consolider les programmes d'aide au personnel.

L'ouverture et la disponibilité de ces ressources peuvent influencer la capacité du travailleur à les appliquer, ce qui sous-entend une ouverture par l'employeur pour faciliter la mise en place d'une intervention organisationnelle. Une autre étude pourrait se pencher sur la clarification et le rôle des collègues et du syndicat, et ce, pour consolider les stratégies de soutien dont il pourrait bénéficier.

Références

- Asmundson, G., Kerry, J.G., Jang, L., Stapleton, J., Taylor, S., Jaye, W. (2006). Literature review of concepts: Psychological Resiliency. DefenceR&D Canada-Toronto. Repéré à www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472961.pdf
- Audet, M. (2003). Santé mentale et travail: l'urgence de penser autrement l'organisation. Ste-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Baruth, K. E. (2005). The Baruth protective factors inventory as a clinical assessment of resilience. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 65, 32-86.
- Blondin, D., Couture, M., & Courcy, F. (2017). Description des pratiques du harcèlement psychologique exercées par des supérieurs en milieu de travail : Perspectives des employés qui ont résolu la situation. Manuscrit soumis pour publication.
- Brun, J.-P. & Kedl, E. (2006). Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail. Québec, Université Laval.
- Calhoun, L. G., Tedeschi, R. G. (1998). Posttraumatic growth : Future directions, in Tedeschi, R. G., Parket, C. L., Calhoun, L. G., eds., Posttraumatic Growth : Positive Changes in the Aftermath of Crisis, Lawrence Erlbaum, Mahwah, N.J., 215-238.
- Courcy, F., Savoie, A., & Brunet, L. (2009). Violences au travail : diagnostic et prévention. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cyrułnik, B. (2002). Un merveilleux malheur. Paris : Odile Jacob.
- Dejours, C., Bègue, F. (2009). Suicide et travail : que faire ? Paris : Presses Universitaires de France.
- Hirigoyen, M.-F., (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: Démêler le vrai du faux*. Paris: Édition La Découverte et Syros.
- Lippel, K., Vézina, M., Stock, S., Funès, A. & Dupéré, C. (2011). Violence au travail: harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique in M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin, A. Delisle, M. St-Vincent A.Funès, P. Duguay, S. Vézina, P. Prud'homme (Éds.), Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail. Montréal: IRSST.

- Ozer, E. J., Suzanne R., Best, T., Lipsey, L. & Weiss, D. S. (2003). Predictors of posttraumatic stress disorder and symptoms in adults: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 129(1), 52-73.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de Recherches Sociologiques*, 23, 147-181.
- Quinlan, M., Mayhew, C. & Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research. *International Journal Health Services*, 31(2), 335-414.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Wagnild, G. M. & Heather M. Y. (1993). Development and psychometric validation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measures*. 1, 165-178.
- Westphal, M., et G. A. Bonanno. 2007. « Posttraumatic Growth and Resilience to Trauma: Different Sides of the Same Coin or Different Coins? », *Applied Psychology: An International Review*, 56, (3), 417 à 427.

Discussion générale

Dans la présente recherche, le modèle de résilience de Richardson a servi pour décrire comment se vivent les blessures psychiques des subalternes harcelés par leur supérieur immédiat au travers du processus de perturbation qu'il suppose. D'une part, ces blessures sont liées à l'effritement des facteurs individuels de protection que sont l'autonomie et la réciprocité sociale des pairs. D'autre part, cela a permis de faire ressortir une toute nouvelle voie de compréhension de la dynamique du harceleur : les conduites de harcèlement psychologique d'un supérieur immédiat sont ici maintenant intégrées dans ce qui est convenu de nommer un *processus social discréditant*.

Ce processus décrit diverses conduites qu'emploie le harceleur et qui se traduit par des attitudes qualifiées parfois de perverses et narcissiques que celui-ci use pour prendre en proie ses victimes (Hirigoyen, 2001). Ces pratiques de harcèlement employées par des supérieurs immédiats visent à discréditer le travailleur en exerçant un contrôle direct sur celui-ci et à manipuler l'environnement de travail en vue d'assujettir ce dernier. Toujours en juxtaposant les expériences des subalternes harcelés au modèle de Richardson pour cerner la force qui les pousse à grandir dans l'adversité, la recherche a aussi mis de l'emphase sur le processus de réintégration des subalternes harcelés.

Les résultats montrent que leur résilience réoriente d'une manière constructive les angoisses pour régénérer les facteurs individuels de protection que sont l'autonomie et la réciprocité sociale des pairs. Ainsi, il a été possible de décrire comment les subalternes harcelés sont parvenus à appliquer des stratégies efficaces d'adaptation pour: 1) préserver leur emploi et 2) trouver des trajectoires pour se sortir de l'impasse due au harcèlement psychologique qu'ils subissent de leur supérieur pour faire cesser ce harcèlement dont ils étaient la cible.

Parmi les stratégies résilientes identifiées, certains agissent seul en usant d'habiletés assertives et en résolvant des conflits pour désamorcer des crises qui impliquent le supérieur; d'autres échangent par la parole sur les conduites harcelantes que pratique le supérieur avec d'autres travailleurs; parfois le syndicat est avisé et la présence d'un pair est sollicitée; il est aussi possible que le subalterne agit en impliquant les ressources humaines. Évidemment, il peut aussi avoir une combinaison de ses diverses stratégies.

Des différences individuelles marquées existent dans la réponse des victimes pour s'adapter à une situation de trauma. À la base, nous savons qu'il est estimé d'après Kessler (1995) et Yehuda (2004) qu'il y a de 40 à 60 % des adultes de l'ensemble de la collectivité qui ont été exposés à un traumatisme. Nous savons aussi que l'American Psychiatric Association (2000) indique que l'état de stress post-traumatique n'apparaît que pour 8 % de la population générale. Alors, lorsque sont examinés les mécanismes qui aident à traverser des expériences de traumas, d'autres facteurs en dehors de l'exposition au

traumatisme se doivent d'être considérés. C'est ainsi que pour plusieurs auteurs la résilience en est un de ces mécanismes à considérer, une voie permettant une réappropriation expérientielle de la souffrance humaine par l'individu afin que celui-ci puisse s'en affranchir. (Assoun, 2003; Cyrulnik, 2001, 2002, 2003, 2008; Tonella, 2007).

La Loi des accidents de travail et des maladies professionnelles du Québec reconnaît que peut découler du harcèlement moral des traumatismes susceptibles d'être équivalents à des lésions psychiques pouvant affecter les conditions de la santé mentale des victimes. La présente étude qualitative a donc exploré comment des employés, qui affichent de la résilience et qui ont été victimes de harcèlement psychologique de leur supérieur en milieu de travail ont su appliquer des stratégies efficaces empreintes de résilience pour résoudre cette situation.

Le harcèlement psychologique au travail n'est pas seulement le fruit d'un hasard : les gestionnaires sont souvent identifiés comme les personnes mises en cause (Brun et Kedl, 2006). Lorsqu'ils harcèlent, les supérieurs altèrent les facteurs de protection auxquels font référence le modèle de la trajectoire de résilience, soit les facteurs de l'autonomie décisionnelle et de la réciprocité sociale par les pairs (Vézina, 2002 ; Vinet, 2010 ; Siegriest, 1996 ; Karasek et Théorell, 1990).

La première phase, celle du déséquilibre, a permis de faire le constat que les conduites de harcèlement psychologique qu'exercent un supérieur immédiat ont un effet destructeur

sur l'équilibre psychique et peuvent affecter les conditions de la santé mentale des travailleurs (Audet, 2003; Vézina, 1992, 2001). Les observations cliniques de Hirigoyen (1998), et les études de Soares (2002) et Brun et Kedl (2006), et les résultats de Brun et Kedl (2006) décrivent comment les gestionnaires portent atteinte aux conditions de travail des victimes, comment ils usent de surveillance excessive et exercent un contrôle direct sur l'employé. Les résultats de la présente étude corroborent ces résultats et montrent, tout comme le rapportent Brun et Kedl (2006), que les supérieurs immédiats portent atteinte à la réputation et à la dignité du travailleur en le déstabilisant par des comportements douteux. Les conduites relevées ont eu un impact déstabilisant chez le subalterne et sont reliées à la phase de perturbation du modèle de la trajectoire de la résilience. S'effritent alors les facteurs de protection que sont l'autonomie décisionnelle (Karasek, 1981; Karasek et Théorell, 1990) et celui de la réciprocité sociale (Siegriest, 1996). Il est de même reconnu que lorsque ces facteurs s'effritent mutuellement, que cela est associé à la dépression, à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel et à la consommation accrue de psychotropes (Bourbonnais et coll.1998 ; Moisan et coll. 1999).

Plusieurs études confirment le rôle de divers déterminants que peuvent avoir les effets néfastes du harcèlement psychologique effectué par un supérieur sur l'effritement des facteurs de protection du subalterne (Audet, 2003; Vézina, 2001, Alderson, 2004 ; Soares, 2002 ; Dejours, 2009). Le harcèlement psychologique découle d'une pression induite exercée sur l'organisation du travail (Dejours, 2009) et il engendre des processus conflictuels de communication, en discréditant le travailleur par l'exercice de la non-

reconnaissance des difficultés que ce dernier rencontre ou encore en n'accordant pas un soutien suffisant de la part des supérieurs ou des collègues. Ces pressions exercées génèrent des obstacles au subalterne afin de l'empêcher de s'accomplir, ou soit encore pour l'empêcher de faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail, ou encore en rendent vil la reconnaissance que mérite le travailleur (Vézina, 1999). Or, les résultats obtenus et qui ont été juxtaposés à la première des deux phases du modèle de résilience de Richardson (2002) ont permis de mettre en évidence un *processus social discréditant* qu'utilise un supérieur pour harceler psychologiquement en exerçant un contrôle direct sur l'employé et en manipulant l'environnement de travail pour l'assujettir en érodant leurs facteurs de protections que sont la quête d'autonomie et de la réciprocité sociale.

La deuxième phase, celle de la réintégration résiliente, montre qu'il est possible pour un subalterne harcelé de rebondir et de réintégrer le milieu de travail. Pour Baruth et coll. (2005) et Asmundson et coll. (2006) qui soutiennent que la résilience a un impact positif chez des personnes exposées à des effets néfastes et à des facteurs de stress extrême, la résilience joue un rôle de protection pour les subalternes harcelés et prévient qu'ils vivent des états reliés aux stress post-traumatiques (Bonamo et coll., 2006; Westphal et Bonamo, 2007) tout en se distinguant du concept de croissance post-traumatique (Calhoun et coll. 1998).

Les résultats mettent en lumière des stratégies employées au cours de cette deuxième phase de réintégration dite résiliente. Les stratégies mises de l'avant par les subalternes sont orientées sur la réappropriation de l'estime de soi et de celles consolidant l'affirmation de soi.

La vision que propose Cyrulnik de la résilience converge dans même sens de cette phase de réintégration quand il affirme: « Une défense victorieuse ne coûte que quelques oxymorons. » (Cyrulnik, 2002 : p19). Il devient essentiel pour un individu affligé de pouvoir se ressourcer en rassemblant son énergie pour agir en devenant oxymore, c'est-à-dire capable d'associer d'une manière intégrative deux thématiques antinomiques provenant de son existence : il serait donc possible de rendre merveilleux un malheur!

Le concept de résilience devient alors ici central pour étudier son impact positif chez des subalternes victimes du harcèlement psychologique de leur supérieur au travail. Tout en induisant la reprise du développement, la résilience réoriente d'une manière constructive les angoisses pour régénérer les facteurs individuels de protection que sont l'autonomie et la réciprocité sociale des pairs (Vézina, 2001).

Forces et limites de l'étude

C'est à travers le filtre du témoignage des participants que nous avons analysé les situations. Ce ne sont donc que des perceptions et il en résulte une vision forcément partielle des événements relevés, ce qui constitue une limite notable, puisque nous ne

disposons pas du point de vue des autres acteurs (collègues, supérieurs immédiats) qui pourraient confirmer ou infirmer les propos des victimes. Toutefois, la perception des victimes est importante pour cerner les conduites harcelantes préconisées par un supérieur immédiat et aussi considérer des conséquences et des séquelles d'avoir vécu ce type d'événement stressant. Cette étude a non seulement permis d'obtenir la vision de personnes harcelées, mais celles de personnes ayant réussi à faire cesser des conduites de harcèlement provenant de supérieurs immédiats.

Une analyse transversale de l'ensemble des entrevues, tant sur le plan des codes que sur le plan des catégories conceptuelles, a été réalisée afin d'établir la récurrence des contenus des discours et pour s'assurer d'obtenir l'effet de saturation des données. Malgré le petit nombre de participants, la redondance des phénomènes observés indique qu'un niveau de saturation des données est atteint puisqu'aucune donnée suffisamment nouvelle ne ressortait des derniers entretiens pour justifier une augmentation du matériel empirique, l'effet de saturation des données a été estimé atteint par les auteurs.

L'étude repose sur la notion d'échantillonnage théorique. Ce type d'échantillonnage renvoie à la sélection d'un nombre d'événements considérés comme représentatifs de ses phénomènes ou des processus : « ...il s'agit d'échantillonner les diverses manifestations d'un phénomène (représenté par une catégorie, un modèle ou une théorie en émergence).» (Paillé, 1994 : p. 178). Il est ici employé comme « une stratégie de développement et de consolidation d'une théorisation ». La pertinence des expériences vécues par les

participants en lien avec leur manière d'être résilient est alors prise en considération. Leur sélection évolue progressivement en fonction de l'analyse des données recueillies, ce qui permet de vérifier les questions de recherche élaborées avant le début de la collecte de données. De là émergent, sous diverses formes et catégories, les conduites résilientes en cohérence avec les objets de l'étude. Le principal critère de composition de l'échantillon a été de diversifier le plus que possible les expériences vécues par les répondants pour recueillir les perceptions les plus variées possible et d'assurer une richesse de contenu et de points de vue.

Le projet a choisi la méthode d'analyse de théorisation de Paillé (1994, 2008), laquelle s'inspire du modèle de la théorisation ancrée fondée par Glasser et Strauss (1967) et Strauss et Corburn (1998). Pour Paillé (2008) cette méthode qualitative est cohérente avec le paradigme postpositiviste : le fondement de la connaissance consiste en l'observation des faits et de l'expérience. Cette position épistémologique où le chercheur est tenu séparé de son objet d'étude oblige ce dernier à considérer les phénomènes humains comme étant porteurs de sens (Mucchielli, 2007). Pour Paillé (1994, 2008), cette méthode a permis de se limiter à une description de phénomène. Elle partage avec la théorisation ancrée ce processus créateur où l'analyse des données se fait dans un mouvement continu et progressif de va-et-vient, permettant au chercheur de s'engager dans une démarche itérative impliquant un processus de questionnement et pouvant mener vers une théorisation progressive de la résilience. Elle a permis au cours de cette recherche de sonder les multiples représentations cognitives et affectives en constante émergence et

vécues par les victimes dites résilientes. Il y a là une conceptualisation progressive des données descriptives et la méthode sert à dégager les faits et gestes qui auront pu libérer les victimes des mailles de leur supérieur (Deslauriers, 1991; Paillé, 2008).

Retombées pour la pratique des résultats au complet

Les résultats obtenus par la présente étude permettent de mieux cerner le contexte de soutien et d'aide à offrir aux victimes pour résoudre la situation de harcèlement en cherchant à régénérer les facteurs de protection que sont ceux de la réciprocité sociale et de l'autonomie pour faire face au déséquilibre. La psychothérapie deviendrait donc un lieu privilégié pour développer des compétences permettant régénérer ses facteurs de protection. Et cet apprentissage reposerait en partie sur l'expression de leur propre résilience humaine.

Bien qu'il existe plusieurs ressources psychothérapeutiques pour aider les personnes harcelées, il semble que sur le plan de la pratique, plusieurs d'entre elles chercheraient exclusivement à comprendre comment la personne harcelée s'est elle-même impliquée dans une situation de destruction dont elle fait état (Giust, 2002). Il se dégage donc un portrait montrant qu'un subalterne harcelé puisse faire l'objet d'une triple victimisation. D'abord, le type d'aide psychothérapeutique comme tel offert pourrait aggraver la condition de la personne harcelée plutôt que de lui procurer source de réconfort et de libération de l'emprise qu'exerce le harceleur. Par ailleurs, les nombreuses verbalisations répétitives des traumatismes vécus aux intervenants accentuent leur souffrance psychique.

Enfin, à cause de ces raisons précédentes, elles continuent à subir les attaques du harceleur sans pouvoir s'en défendre. Alors, de ces constats, il s'en déduit des inquiétudes montrant que l'aide psychologique accordée pourrait générer cet effet paradoxal de nuire aux conditions de la santé mentale des personnes victimes qui consultent, comme Courcy le discute (2004). En conséquence, la dynamique de la relation aidante en devient une qui engendrerait l'effet non désiré de prolonger l'emprise du harceleur et d'augmenter la charge émotionnelle de culpabilité et de honte que celui-ci a si bien su instaurer auprès de la victime.

Pour parvenir à contrer cet effet paradoxal prolongeant l'emprise du harceleur, l'intervention en psychothérapie se doit de considérer les observations cliniques de la psychiatre Hirigoyen (1998, 2001). Pour venir en aide efficacement aux victimes, il est essentiel d'aider ces dernières à comprendre d'abord la dynamique psychologique du harceleur. Le *processus social discréditant* issu des résultats de cette présente recherche permet aux subalternes harcelés de répondre à ce besoin. Par ce processus, les victimes peuvent apprendre à reconnaître cette dynamique que présente le supérieur harceleur. Cette dynamique qui se reconnaît au travers les attitudes perverses et narcissiques que celui-ci use pour prendre en proie ses victimes. Dans le contexte d'une psychothérapie, l'intégration de ce processus social discréditant devient comme un passage obligé à saisir pour faire cesser le harcèlement. Si les subalternes victimes de harcèlement profitent de consultations psychothérapeutiques, c'est qu'elles en souffrent de ce harcèlement de leur supérieur et que l'appropriation de ce processus pourrait atténuer un fort sentiment

d'impuissance qu'elles éprouvent. Leur méconnaissance de cette dynamique perverse et narcissique de leur supérieur harceleur les empêcherait de se défendre contre un univers relationnel dont elles ne savent pas mesurer le niveau de destructivité, comme souligne Courcy (2004).

Il est donc dans ce contexte primordial d'aider les personnes harcelées à devenir compétentes pour identifier ce type de relation perverse et narcissique servant d'emprise et dans lequel elles sont prisonnières. Intégrer le *processus social discréditant* dans un contexte de psychothérapie devient un lieu privilégié pour développer des compétences en ce sens. Il s'agit donc de développer un modèle d'intervention psychothérapeutique cohérent avec le processus social discréditant issu de cette présente recherche. L'intervention psychothérapeutique viserait d'une part à une intégration de cette dynamique psychique aux caractéristiques perverses et narcissiques qui expliqueraient les conduites malsaines d'un harceleur.

D'autre part, la présente étude montre que l'expérience de la résilience humaine est une piste de circonstance pour explorer les stratégies adaptatives qui peuvent servir ces personnes victimes de harcèlement moral à s'en affranchir à la manière d'un oxymore pour se déprendre de ces situations devenant traumatisantes. Selon Cyrulnik (1999, 2001, 2002, 2003), la présence de cette capacité qu'est la résilience humaine incite à pousser plus avant notre réflexion pour stimuler ce souffle d'espoir de vie pouvant émerger de l'expérience de cette souffrance humaine. Le fond de cette idée est aussi soutenu par

d'autres auteurs, même si pour certains cela est sujet à controverse (Assoun, 2003; Bouteyre, 2004; Kandel, 2005, 2001; Tisseron, 2005, 1999, 1998; Tichey et coll., 2006; Tonella, 2007, 2006, 2000).

Il devient donc de circonstance d'examiner cette idée soutenue par Cyrulnik; il ajoute aussi que la résilience humaine est un autre passage obligé à suivre afin que l'individu puisse se prouver par la traversée de cette épreuve qu'il a droit à l'existence. Cette affirmation ouvre la voie à une nouvelle piste de recherche pouvant déboucher à une nouvelle forme de traitement psychothérapeutique pour venir en aide aux victimes de harcèlement moral en milieu de travail. Du coup où le subalterne harcelé par un supérieur parvient à intérioriser cette capacité à identifier la dynamique de son supérieur immédiat, il ouvre aussi la voie à la réappropriation de ses facteurs de protection pour reprendre de l'autonomie au travail et pour consolider ses liens avec ses pairs.

Une prochaine étude pourrait envisager le développement d'un modèle d'intervention en entreprise centré sur l'expression de la résilience de la victime tout en l'intégrant à cette dynamique du processus social discréditant. Ce modèle pourrait identifier en amont les travailleurs qui sont aux prises avec du harcèlement psychologique de leur supérieur et comme la présente étude cible des stratégies efficaces pour contrer ces formes de harcèlement, il s'agirait de les accompagner pour les aider à intégrer ces stratégies. Une étude subséquente pourrait aussi mener à des travaux visant leur validation. Une limite importante est que nous ne disposons pas du point de vue des superviseurs ou autres

acteurs qui pourraient soit non confirmer ou infirmer les propos des victimes, mais aussi leurs intérêts.

Les résultats considèrent les stratégies impliquant d'autres personnes du milieu de travail, soit les collègues, le syndicat et les ressources humaines. Le constat est fait que leur collaboration est importante pour faire cesser le harcèlement psychologique. En termes de prévention du harcèlement en milieu de travail, la présente étude met en évidence que la formation des gestionnaires, des groupes d'aidants naturels au travail pourrait consolider en intégrant davantage au sein des contextes de travail réels les programmes d'aide au personnel.

Conclusion

Pour conclure, les résultats de l'étude montrent que l'expérience de la résilience humaine semble être une piste de recherche de circonstance pour explorer les stratégies adaptatives qui peuvent servir ces personnes victimes de harcèlement psychologique au travail à s'en affranchir de ces situations potentiellement traumatisantes. Selon Cyrulnik (2001, 2002, 2003) la présence de cette capacité qu'est la résilience humaine incite à pousser plus avant notre réflexion pour stimuler ce souffle d'espoir de vie pouvant émerger de l'expérience de cette souffrance humaine consécutive au harcèlement psychologique. D'autant plus qu'il est maintenant reconnu par le cadre juridique de la Loi des accidents de travail et des maladies professionnelles du Québec qu'il peut découler du harcèlement psychologique au travail des traumatismes susceptibles d'être équivalents à des lésions psychiques pouvant affecter les conditions de la santé mentale des victimes. Donc, la considération de ce phénomène qu'est la résilience humaine deviendrait un passage obligé à suivre afin que le travailleur puisse se prouver par la traversée de cette épreuve qu'il a droit à l'existence au sein de son milieu de travail, que cette voie semble tout à fait appropriée pour explorer une avenue potentiellement psychothérapeutique pertinente en ce sens.

D'autre part, les résultats de cette étude incitent à considérer toute l'importance d'un paradoxe à résoudre et qui conduit à la perte de l'autonomie du travailleur et à la perte de ses bénéfices qu'il retire de son investissement à cause du harcèlement psychologique

dont il devient la cible par son employeur. Ce paradoxe s'illustre sur le plan sociétal lorsque l'observation montre que le développement global des ressources humaines en organisation est mis au service du développement de son plan d'affaire pour maximiser sa rentabilité (Vinet 2010). Ainsi, parce que les profits se font au détriment de la force de travail des travailleurs, de la collectivité sociale et mondiale dans laquelle elle évolue, les leviers de pressions exercés sur les travailleurs sont constants et cela engendre cet effet pervers qui se traduit ainsi: plus l'employeur hausse ses demandes quant à la productivité, plus les travailleurs s'investissent et ils doivent accentuer leurs performances et composer avec la pression organisationnelle. Cela engendre un cercle devient vicieux rendant le travailleur plus vulnérable et l'expose subrepticement à voir son autonomie et ses possibilités de reconnaissance se dégrader par les assauts du harcèlement psychologique de leur supérieur pour ne plus savoir comment s'en protéger (Vézina, 2001). Et justement, c'est là, à cet endroit, que la violence se manifeste le plus sordidement, en silence.

En somme, les résultats de la présente recherche confortent l'idée qu'il est possible pour un travailleur harcelé par un supérieur, comme pour une huître qui se voit envahie par le sable qui lui est toxique, de se mobiliser, se réparer, se ressourcer pour renaître. La résilience permet au travailleur de se redéfinir pour se recréer et pour reprendre la voie de son développement. Nous assistons alors à l'émergence du processus de résilience : l'individu renaît de ses propres souffrances, tuant ainsi la mort en lui tout en reprenant le chemin du développement, là où il avait été laissé. N'y voyons-nous pas là l'équivalent de la création de la perle dans l'huître?

Références

- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail: objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques 1. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-260. doi : 10.7202/008833ar
- American Psychiatric Association. (2000). *Diagnostic criteria from DSM-IV-TR*. Washington, D.C.: American Psychiatric Association.
- Arcand R., Labrèche F., Stock S., Messing K., & Tissot F. (2000). Travail et santé. Dans Institut de la statistique du Québec (Éd.), *L'Enquête sociale et de santé de 1998* (pp. 525-570). Sainte-Foy, QC: Les publications du Québec
- Armstrong, P., Banerjee, A., Szebehely, M., Armstrong, H., Daly, T., & Lafrance, S. (2009). *They Deserve Better: The long-term care experience in Canada and Scandinavia*. Ottawa: Canadian Centre for Policy Alternatives.
- Assoun, P.-L. (2003). La résilience à l'épreuve de la psychanalyse. *Synapse*, 198, 25-28.
- Audet, M. (2003). *Santé mentale et travail: l'urgence de penser autrement l'organisation*. Ste-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16. doi: 10.1002/casp.977
- Baruth, K. E. (2004). The Baruth protective factors inventory as a clinical assessment of resilience. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 65, 32-86.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bilheran, A., & Bouyssou, G. (2010). *Harcèlement en entreprise*. Paris : Armand Collin.
- Bilheran, A. (2010). *Le suicide en entreprise*. Paris : Édition du Palio
- Bonanno, G. A., Galea, S., Bucciarelli, A., & Vlahov. D. (2006). What Predicts Psychological Resilience after Disaster? The Role of Demographics, Resources, and Life Stress, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75 (5), 671 à 682.
- Bouchoux, J.-C. (2009). *Les pervers narcissiques. Qui sont-ils ? Comment fonctionnent-ils ? Comment leur échapper ?* Paris : Édition Eyrolles.

- Bourbonnais, R., Comeau, M., Vézina, M. & Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress and burnout in nurses. *Americ. Journal of Industrial Medicine*, 34(1), 20-28. doi : 10.1002/(SCICI)1097-0274(199807)34 :1<20 ::AID-AJIM4>3.0.CO;2-U
- Brun, J.-P., & Kedl, E. (2006). Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail. Repéré à <http://www.jeanpierrebrun.com/stock/fra/publications/rapport-final.pdf>
- Brun, J.-P., & Fournier, P.-S. (2008). *La santé et la sécurité du travail : Problématiques en émergence et stratégies d'intervention*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Bureau International du travail. (2003). *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*. Genève : Organisation Internationale du travail.
- Calhoun, L. G., & Tedeschi, R. G. (1998). Posttraumatic growth : Future directions. Dans R. G. Tedeschi, C. L. Parket, L. G. Calhoun (Éds.), *Posttraumatic Growth : Positive Changes in the Aftermath of Crisis* (pp.215-238). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.
- Canitrot, E. (2004). *Chronique d'un harcèlement parental*. Paris : Éditions Grancher.
- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3^e éd.). Geneva : International Labour Office.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2009). *Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail 2004-2007*. Repéré à http://fppe.qc.ca/csst/doc_sst/A11-SST-085A.pdf
- Commission des normes du travail. (2010). *Étude sur les obligations des entreprises face au harcèlement psychologique au travail*. Repéré à http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/enquetes-et-recherches/Sondage_Entreprise_5a49.pdf
- Comité d'action des non-syndiqués. (2009). Rapport d'activité 2008-2009. Repéré à http://www.canosmauricie.org/canos_publications.htm.

- Cordier, J.-P., & Brasseur, P. (2009). *Le bien-être psychosocial au travail: harcèlement moral, harcèlement sexuel, violence, stress, conflits....* Études pratiques de droit social. Belgium: Wolters Kluwer
- Courcy, F., Savoie, A., & Brunet, L. (2009). *Violences au travail : diagnostic et prévention*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Courcy, F., & Chamberland, L. (2009). Les racines de la violence au travail. Dans F. Courcy., A. Savoie, & L. Brunet (Éds.). *Violences au travail : diagnostic et prévention* (pp. 37-48). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cyrułnik, B. (2001). *Les Vilains Petits Canards*. Paris : Poches Odile Jacob.
- Cyrułnik, B. (2002). *Un merveilleux malheur*. Paris : Odile Jacob.
- Cyrułnik, B. (2003). *Le murmure des fantômes*. Paris : Poches Odile Jacob.
- Cyrułnik, B. (2008). *Autobiographie d'un épouvantail*. Paris : Odile Jacob.
- Crocq, L. (1994). Les victimes psychiques. *Victimologie*, 1, 25-33.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éditions du Seuil.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Desfonds, M., & Morin, M.-C. (2008, Juin). *Harcèlement psychologique en milieu de travail syndiqué : Point de vue syndical sur l'application des lois*. Communication présentée à la 6e Conférence internationale sur le harcèlement psychologique au travail, Montréal, QC.
- Dejours, C. (2001). *Travail : usure mentale*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Paris : PUF.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., Gosselin, E., & Carrière, J. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. (4^e éd.). Montréal, QC: Gaétan-Morin et associés.

- Di Martino, V., & Mohtar, M. (2001). *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace*. Kuala Lumpur, Malaisie: Department of Occupational Safety and Health Malaysia.
- Drida M., Engel, E., & Litzenberger, M. (1999). Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail. Actes du 11^{ème} Colloque International de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail. Paris.
- Dupéré, C. (2009). Pour en connaître davantage sur les personnes ayant porté plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail. *Regards sur le travail*, 5(2), 40-45.
- Dussault, J. (2014). *Dynamique sociale du phénomène de harcèlement psychologique au travail : le rôle joué par les collègues et les supérieurs*. (Thèse de doctorat inédite). Université Laval, Québec, Qc.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research and Practice*. (2nd ed.) Boca Raton, FL: CRC Press.
- Faulx, D., Delvaux, S. (2005). Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou concept horizon ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3), 1-23.
- Giust, A.-C. (2002). D'un inacceptable à l'autre ou les avatars du harcèlement moral au travail. *Revue Internationale De Psychosociologie*, 8(19), 87-110.
- Hill, J.-K. (2009). Victimisation, résilience et recherche de signification : aller de l'avant et gagner en force. *Recueil des recherches sur les victimes d'actes criminels*, 2, 3-12.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien*. Paris : Édition La Découverte et Syros.
- Hirigoyen M.-F. (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: Démêler le vrai du faux*. Paris: Édition La Découverte et Syros.
- ILO (2012). SOLVE: Integrating Health Promotion. Dans V. Forastieri (Éd.), *Workplace OSH Policies*. (2^e éd). Genève: International Labour Office.
- ILO (2013). Work-related violence and its integration into existings surveys. 19th International Conference of Labour Statisticians. Geneva. 2-11.

- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F. Ahlbom, A., & Theorell. T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish. *American Journal Public Health*, 71(7), 694-705.
- Karasek, R., & Theorell. T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kessler, R. C., Sonnega, A., Bromet, E., Hughes, M., & Nelson, C. B. (1995). Posttraumatic stress disorder in the National Comorbidity Survey. *Archives of General Psychiatry*, 52, 1048-1060.
- Khalef, Ahmed (2003). *Is work-related violence inevitable?* Geneva, Bureau for Workers' Activities of the International Labour Organization, in: Labour Education 2003/4, 133.
- Künzi, G., Künzi, D., Vicario, A., & Jeandet. C. (2006). *Harcèlement sur le lieu de travail*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Lagesse, P. & Lefebvre, B. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de vie au travail. *Les Cahiers Lamy du CE*, 125.
- Le Goff, J.-P. (2003). Que veut dire le harcèlement moral ? I. Genèse d'un syndrome. *Le Débat*, 1(123). 141-161.
- Leyman, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris: Seuil.
- Lippel K., Vézina, M., Stock, S., Funès, A., & Dupéré, C. (2011). Violence au travail : harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique. Dans M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin, A., & ... P. Prud'homme (Éds), *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail*. (pp. 325-434). Montréal, QC : IRSST.
- Livian, Y.-F. (2004). Le changement de règles dans les relations marchandes : violences discrètes au travail ». *Travail et Emploi*, 97, 45-52.
- Marceau, A., Courcy, F., & Papineau, M. (2008). Violence psychologique au travail et épuisement professionnel. Dans A. Balikdjian, C. Lemoine, N. Kridis, & P. Salengros (Éds.). Actes du 14e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et des organisations (AIPTLF), volume 3 : Santé psychologique, stress et harcèlement (p. 138-146). Lille, France: AIPTLF. [ARB]
- Milczarek, M., & European Agency for Safety and Health at Work. (2010). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

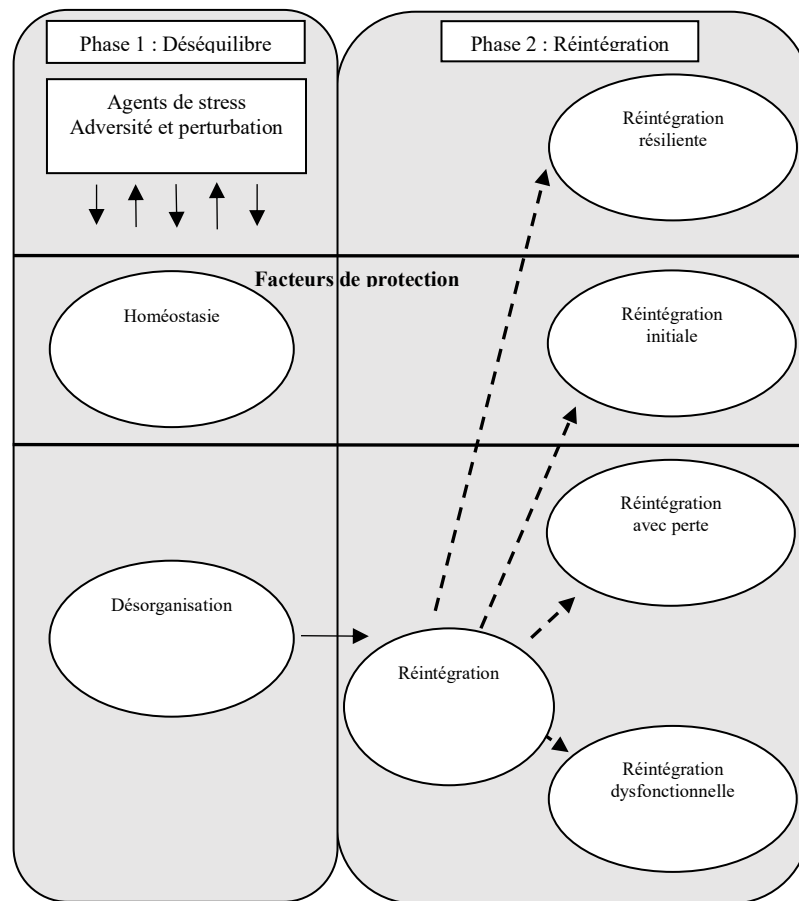
- Moisan, J., Bourbonnais, R., Brisson, C., Gaudet, M., Vézina, M., Vinet, A., & Regoïre, J.-P. (1999). Job strain and psychotropic drug use among white-collar workers. *Work and Stress*, 13(4), p. 289-298.
- Ozer, E. J., Best, S. R., Lipsey, T., & Weiss, D. S. (2003). Predictors of posttraumatic stress disorder and symptoms in adults: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 129(1), 52-73. doi: 10.1037/0033-2909.129.1.52
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181. doi : 10.7202/1002253ar
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale*. Paris: Armand Collin.
- Quinlan, M., Mayhew, C. & Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: a review of recent research. *International Journal Health Services*, 31(2), 335-414.
- Racamier, P.-C. (2012). *Les Perversions narcissiques*. Paris: Payot.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321. doi: 10.1002/jclp.10020
- Rosenberg, M.I., & Mercy, J. A. (1991). Assaultive violence. Dans M. I. Rosenberg, & M. A. Fenley (Eds), *Violence in America: A Public Health Approach*, (pp.39-50). New York, NY: Oxford University Press.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions. *Journal Occupational Health Psychology*. 1(1), 27-41.
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Strauss, A. L., & Corbin. J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- Theorell, T. (2001). Stress and health – from a work perspective. Dans J. Durham (Ed.), *Stress in the workplace: past, present and future* (pp. 34-51). Philadelphia: Whurr.
- Tonella, G. (2007). *Le Soi : ses fonctions, ses attachements, ses interactions*. Suisse: Psychosozial-Verlag.

- Traubé, P. (1987). *Propos sur la violence*. Mons : Centre de diffusion.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of occupational. Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Vézina, M. (1992). *Pour donner un sens au travail: bilan et orientation du Québec en santé mentale au travail*. Chicoutimi : Gaëtan-Morin.
- Vézina, M. 2001. Le harcèlement psychologique en milieu de travail, notes de cours, Département de médecine sociale et préventive, Université Laval, Québec.
- Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). Incapacité au travail pour des problèmes de santé mentale. Dans H. Gauthier, Y. Nobert, & C. Dionne (Éds), *Portrait social au Québec: données et analyses* (pp.279-287). Québec, QC : Institut de la Statistique du Québec.
- Vinet, A., Bourbonnais, R., & Brisson, C. (2010). Travail et santé mentale, une relation qui se détériore. Dans M. Audet (Éd.), *Santé mentale, l'urgence de penser autrement* (pp 5-37). Québec, QC: PUL.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measures*. 1(2), 165-178.
- Wald, J., Taylor, S., Asmundson, G. J. G., Jang, K. L., & Stapleton, J. (2006). Literature review of concepts: Psychological Resiliency. Defence R&D Canada-Toronto. Repéré à <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA472961>
- Warshaw, L. J. (2006). Violence in the Workplace. Dans J. M. Stellman (Éd), *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety* (4e Éd., Vol.2, pp. 51.2-51.8) Geneva: International Labour Office.
- Watlawick, P., Hemlick Beavin, J. & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Seuil.
- Westphal, M., & Bonanno, G. A. (2007). Posttraumatic Growth and Resilience to Trauma: Different Sides of the Same Coin or Different Coins? *Applied Psychology*, 56(3), 417 à 427. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00298.x
- Yehuda, R., & Wong, C. M. (2001). Etiology and biology of post-traumatic stress disorder: Implications for treatment. *Psychiatric Clinics of North America: Annual of Drug Therapy*, 8, 109-134.

Appendice A

Modèle de la résilience de Glen Richardson (2002)

Figure 1
Le modèle de la résilience selon Richardson



Appendice B

Affiche de recrutement des participants

Affiche de recrutement des participants

Étude liée au harcèlement psychologique en milieu de travail

Dans le cadre d'une étude sur le harcèlement psychologique en milieu de travail, nous sommes à la recherche des personnes travailleuses syndiquées ou non-syndiquées qui en ont été sujettes et qui sont parvenues à résoudre cette situation. Cette étude offre une occasion de se prononcer sur des enjeux importants pour le monde du travail.

Les participants qui souhaiteraient participer à cette étude seront conviés par le chercheur à une rencontre individuelle de 90 minutes. Ils seront interviewés sur leurs expériences et les solutions mises de l'avant pour résoudre cette situation de harcèlement psychologique dont ils auront été l'objet.

En prenant part à cette étude, les participants contribuent à l'avancement des connaissances et influencent les avenues de soutien psychothérapeutique adoptées pour aider d'autres victimes. Leur participation à cette étude est tenue confidentielle et ne devrait comporter aucun inconvénient important ou considérable.

Critères d'admissibilité

Pour participer à cette recherche, vous devez répondre aux exigences suivantes :

- vous devez être personne travailleuse syndiquée ou non-syndiquée, ayant un emploi à temps plein;
- vous avez été victime de conduites vexatoires provenant d'un supérieur;
- vous éprouvez cette conviction d'avoir réussi à vous affranchir de cette situation de harcèlement en réintégrant votre emploi;
- vous travaillez pour ce même employeur au service duquel le harcèlement psychologique s'est vécu.

Pour toutes personnes intéressées à participer à cette étude, ou obtenir de plus amples informations à ce sujet, contactez le responsable de la recherche.

Daniel Blondin, doctorant
Département de psychologie
Université de Sherbrooke

Appendice C

Approbation éthique



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Le 22 décembre 2011

Monsieur Daniel Blondin
Étudiant
Doctorat en psychologie
Faculté des lettres et sciences humaines

Objet : Évaluation de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche
N/Réf. : 2011-53/Blondin/


Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a tenu, le 8 décembre dernier, sa réunion mensuelle. Votre projet de recherche intitulé « **Étude descriptive du phénomène de résilience chez des victimes de harcèlement psychologique en milieu de travail** » était à l'ordre du jour.

À la lumière des informations fournies et à la suite de l'examen des documents soumis, un certificat éthique vous est remis. Cependant, quelques modifications vous sont demandées, portant sur la méthodologie et le formulaire de consentement. Vous les trouverez jointes en annexe à la présente. Afin de compléter votre dossier, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions en les retranscrivant et en surlignant le texte modifié dans vos documents, s'il y a lieu.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.


Olivier Laverdière
Président par intérim du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

- p. j. Certificat éthique
 Liste des modifications
- c. c. François Courcy, directeur de recherche
 Mélanie Couture, directrice de recherche
 Thérèse Audet, vice-doyenne aux études supérieures et à la recherche, Faculté des lettres
 et sciences humaines
- OL/cc



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Étude descriptive du phénomène de résilience chez des victimes de harcèlement psychologique en milieu de travail

Projet subventionné ☐ Projet non subventionné ☒ Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Daniel Blondin

Nom de la directrice ou du directeur : François Courcy et Mélanie Couture

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐


SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :


Olivier Laverdière
Président par intérim du Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 22 décembre 2011

Appendice D

Formulaire d'information et de consentement

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes aujourd'hui invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet. Si vous demeurez incertain quant au sens d'une question après en avoir pris connaissance, n'hésitez pas à vous adresser à la responsable de la recherche, dont les coordonnées figurent ci-dessous.

Titre du projet

Étude descriptive du phénomène de résilience chez des victimes de harcèlement psychologique en milieu de travail

Responsable du projet

Daniel Blondin, étudiant au doctorat professionnel en psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Objectif et buts du projet

La recherche vise à décrire comment une personne victime de harcèlement psychologique en milieu de travail parvient à résoudre cette situation de harcèlement.

Critères d'admissibilité

- Vous devez être une personne active sur le marché du travail, non syndiquée ayant un emploi à temps plein.
- Vous travaillez pour l'employeur au service duquel le harcèlement psychologique s'est vécu.
- Vous devez certifier soit par billet médical, soit par documents judiciairisés avoir été victime de conduites de harcèlement psychologique survenues au cours d'une période d'au moins six mois.
- Vous avez été victime de conduites vexatoires provenant de votre supérieur hiérarchique et vous éprouvez la conviction d'avoir réussi à vous en affranchir en réintégrant votre emploi.

Raison et nature de ma participation

Votre rôle consistera à prendre part à cette étude en répondant aux questions ouvertes de l'intervieweur. La durée prévue de cette entrevue est de 90 minutes. Il est possible que certains participants soient invités à un second entretien soit pour préciser ou approfondir certaines thématiques.

Vous serez interrogé sur vos expériences et sur votre vécu concernant la situation de harcèlement psychologique dont vous avez été l'objet de la part de votre supérieur hiérarchique. Vous serez aussi interrogé sur vos réactions et sur les solutions que vous avez réussi à mettre de l'avant pour résoudre cette condition de harcèlement psychologique.

Avantages pouvant découler de la participation

La participation à cette étude vous offre une occasion de vous prononcer sur des enjeux importants pour le monde du travail. En y prenant part, vous collaborez à l'avancement des connaissances sur ces thèmes de recherche. À long terme, votre contribution permettra de développer des programmes de soutien pour venir en aide à des travailleurs et travailleuses victimes de harcèlement et qui éprouvent des difficultés à se défendre face à leur harceleur. Votre opinion et l'étude de votre situation influenceront les avenues de soutien psychothérapeutique adoptées pour aider ces victimes. Si vous le désirez, vous serez informé des résultats de l'étude, ce qui vous permettra de vous positionner en regard de votre situation personnelle. Un groupe de participants pourra être informé des résultats de la recherche afin de bien valider le contenu.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait comporter aucun inconvénient significatif. Toutefois, il se peut que la remémoration de ces expériences de harcèlement psychologique dont vous avez été l'objet vous rappelle des souvenirs désagréables et des réactions émotionnelles éprouvantes. Le cas échéant, l'auteur de cette recherche vous offrira son soutien, et vous dirigera vers un centre de crise de la région de votre lieu d'habitation afin de vous soutenir psychologiquement. Le Centre de santé et des services sociaux de :

Montréal :

Suicide Action Montréal
2345 est, rue Bélanger
Montréal (Québec) H2G 1C9
Ligne d'intervention: 514 723-4000

Trois-Rivières :

Centre Cloutier-du Rivage
155 rue Toupin à Trois-Rivières
(secteur Cap-de-la-Madeleine)

Centre St-Joseph
731, rue Ste-Julie à Trois-Rivières

Estrie :

JEVI - Centre de prévention du suicide de l'Estrie
120, 11e Avenue Nord
Sherbooke (Québec) J1E 2T8
Ligne d'intervention: 819 564-1354

Montérégie :

Contact Richelieu-Yamaska
420, rue Concorde
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 4N9
450 774-6952

Ressources de transition le Tournant
414, rue Salaberry
Salaberry-de-Valleyfield (Québec) J6T 2K3
450 371-4090

L'Accès : centre d'intervention de crise
450 679-8689

Centre de prévention du suicide du Haut-Richelieu
136, rue Champlain

Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec) J3B 6Z1
450 348-6300

Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que votre participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et qu'à tout moment, vous restez libre d'y mettre fin, sans devoir motiver votre décision, ni subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant que vous vous

retiriez de l'étude, exigerez-vous que les documents écrits vous concernant soient détruits ?

Oui _ Non _

Confidentialité des données

Les données recueillies – tant manuscrites qu'enregistrées sur bande audio – sont conservées dans un classeur en métal, à l'épreuve du feu et qui sera tenu sous clé à mon cabinet de consultation privé pour une période n'excédant pas 5 ans, après quoi, les données des entrevues seront détruites. Seule l'équipe de recherche aura accès aux données. Toutefois, aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude ne figurera dans aucun rapport.

Résultats de la recherche et publication

Veuillez noter que l'information recueillie pourra être utilisée aux fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines approuve ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

En ce qui concerne tout problème éthique relatif aux conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pouvez vous entretenir avec le responsable du projet ou exprimer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président intérimaire du CER Lettres et sciences humaines en composant le numéro suivant : (819) 821-8000 poste 62644, ou par courriel:

cer_lsh@usherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

J'atteste avoir lu le présent formulaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Je reconnais avoir été informé(e) de façon suffisante sur la nature, les bénéfices et les risques liés à ma participation à ce projet.

J'accepte librement et volontairement de participer à ce projet de recherche.

Oui _ Non

Signature du participant : _____

Signature du témoin : _____

Date et lieu : _____

Appendice E

Instrument de mesure psychométrique

Présentation du test Resilience Scale (Échelle de résilience) de Wagnild et Young (1993)

Le test de Wagnild et Young a été conçu en 1993. Pour cette étude, ce test est utilisé lors du recrutement pour la sélection des participants. Traduit en français par Cyril Sommacco. Ce test répond aux exigences psychométriques attendues pour le juger valide et fidèle. Plusieurs études dans les années 1990 ont fourni les premières données de fiabilité et de validité. Ces données ont été testées auprès d'un échantillon de 810 adultes d'âge moyen et avancé; 48 % d'entre eux étaient des hommes. Les mesures de validité sont la dépression, le bon moral et la satisfaction de vie. Pour ce test, la résilience est positivement associée au bon moral et à la satisfaction de vie et négativement associée avec la dépression. L'indice de fiabilité de la cohérence interne est jugé acceptable (coefficient alpha = 0,91) tandis que le coefficient alpha de Cronbach a été constamment acceptable et modérément élevé (0,73 à 0,91). L'analyse factorielle a fait ressortir deux principaux facteurs qui ont été désignés « acceptation de soi et de la vie » et « compétences individuelles ».

Douze études assez récentes, visant à tester de nouveau la validité et la fiabilité du tout, ont été réalisées auprès de 1110 femmes et 650 hommes. Dans deux de ces études, les femmes avaient des scores plus faibles que les hommes sur l'échelle de résilience, mais dans les 10 études restantes, il n'y avait pas de différences liées au sexe ou celle-ci n'a pas été signalée. Il peut y avoir des différences entre les hommes et les femmes à l'égard de la résilience, mais les facteurs qui pourraient expliquer cette différence n'ont pas encore été étudiés.

Le test comporte 26 énoncés en regard desquels le participant s'attribue lui-même une valeur sur une échelle qualitative de 7 points. Les mesures produites par ce test permettent de discriminer ceux qui font preuve de résilience. Les scores varient de 25 à 175. Après des applications répétées de l'échelle auprès d'une variété d'échantillons, il a été établi que : les scores de 145 et plus indiquent un niveau de résilience allant de moyennement élevé à élevé; les scores variant de 125 à 145 indiquent un niveau de résilience allant de modérément faible à modéré; et les scores de 124 et moins indiquent un niveau de faible résilience.

L'échelle de résilience fait ressortir les caractéristiques suivantes. La persévérance ou la persistance : malgré l'adversité ou de découragement, cette caractéristique dénote une volonté de poursuivre la lutte pour reconstruire sa vie et rester activement engagé dans le milieu où survient l'adversité. L'équanimité en est un autre et ce terme désigne une perspective équilibrée de la vie et des expériences vécues. Elle peut être considérée comme une manière flegmatique et sereine de composer avec les événements perturbants, ce qui modère les réactions extrêmes à l'adversité. Il y a aussi cette caractéristique selon laquelle le sens donné au vécu démontre que la vie a un but, la prise de conscience par le sujet du fait qu'il a une raison de vivre. Les victimes de harcèlement qui font preuve de résilience en prennent acte, s'appuient sur leurs forces et leurs capacités pour tirer parti des succès du passé afin de mieux soutenir et guider leurs actions. Autre facteur, la solitude existentielle. Elle est la réalisation que chaque personne est unique et que si certaines expériences peuvent être partagées, d'autres doivent se vivre seul.

Document retiré pour respect du droit d'auteur.

Appendice F

Canevas de l'entrevue semi-dirigée

L'entrevue

Le questionnaire de cette entrevue comprend 4 thématiques reprenant la trajectoire de la résilience selon le modèle de Richardson (2002)

Phase de déséquilibre (Disruption)

1. Identification des conduites répétitives vexatoires subies par le sujet.

But : Inventorier les conduites répétitives vexatoires dont le sujet a été la cible de la part de son supérieur, et ce, tel que perçues par le sujet

- À l'aide de questions ouvertes, la personne est invitée à s'exprimer librement tout en décrivant et en dénombrant les expériences où elle a été la cible des conduites vexatoires de la part de son supérieur dans son milieu de travail.

2. Exploration des conséquences des traumatismes subis par le sujet.

But : Décrire et expliquer les expériences de crise et les conséquences associées à ces conduites vexatoires qu'elle a subies

- Prenant en considération les conduites énumérées, il s'agit ici de donner la parole à la personne victime pour qu'elle puisse décrire les effets qu'ont occasionnés chez elle ces conduites vexatoires dont elle a été la cible. Identifier tant ses réactions émotionnelles que physiques et psychosociales. Qu'elle puisse parler de ses peurs, de son sentiment d'incrédulité, etc.

Phase de réintégration

3. Examen des stratégies d'adaptation mises de l'avant par le sujet pour que son supérieur cesse d'agir de façon vexatoire.

But : Décrire comment le sujet a tenté de se défendre contre les conduites vexatoires de son supérieur.

- Identifier des stratégies d'adaptation pour se défendre, se protéger et panser les blessures psychologiques qu'elle a reçues.

Appendice G

Formulaire d'engagement à la confidentialité des entrevues

Formulaire d'engagement à la confidentialité les entrevues

Je, _____, accepte d'agir à titre de sténographe dans le cadre de la recherche doctorale que mène l'étudiant Daniel Blondin, inscrit au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

À titre de sténographe, ma fonction sera de retranscrire les données de recherche enregistrées que me remettra Daniel Blondin. Ces données sont issues de la collecte des données à laquelle il a procédé dans le cadre de cette recherche qui a pour titre : *Étude descriptive du phénomène de résilience chez des victimes de harcèlement psychologique en milieu de travail.*

Je m'engage à ne pas divulguer aucune information de ces informations que j'aurai retranscrit, et ce, à quiconque. Je m'engage à garder la confidentialité sur ces informations que j'aurai retranscrites pour les besoins de cette recherche.

Signature de la personne sténographe :

Signature du témoin :

Ville : _____

Date : _____

Appendice H

Accusé de réception du 1^{er} article et avis de publication du 2^e article

Daniel Blondin

De: [REDACTED]
Envoyé: 16 mai 2017 12:31
À: [REDACTED]
Cc: [REDACTED]
Objet: AIPTLF 2016 : décision finale pour le texte long - publication chez L'Harmattan

Chère Collègue, Cher Collègue,

Nous avons le plaisir de vous informer que le texte long que vous nous avez soumis en tant que 1er.e auteur pour publication chez L'Harmattan, suite au congrès de l'AIPTLF 2016, est accepté. **Toutes nos félicitations !**

Le processus de mise en page pour publication se poursuit, nous vous tiendrons au courant de la sortie des volumes chez L'Harmattan dès que nous en aurons l'information - ce sera probablement vers la fin de l'année 2017.

Nous vous remercions encore de votre contribution et espérons qu'elle sera l'objet de nombreuses citations !

Annalisa Casini, Agnès Van Daele, Catherine Hellemans

Appendice H

Accusé de réception du 1^e article et avis de publication du 2^{ième} article

Daniel Blondin

De: [REDACTED]
Envoyé: 31 août 2017 09:33
À: Daniel Blondin
Cc: François Courcy; Mélanie Couture; Alderson Marie
Objet: Re: Soumission d'un article pour publication

bonjour
article bien reçu,
nous revenons vers vous après avis du comité,
bien cordialement
Isabelle Gernet

Le 30 août 2017 à 21:35, Daniel Blondin [REDACTED]

Soumission d'un article à la revue TRAVAILLER

Madame, Monsieur,

Nous soumettons à votre comité de lecture une article que nous souhaitons publier.

Le titre de l'article est : Pratiques du harcèlement psychologique exercées par un supérieur en milieu de travail : Perspectives des employés

Auriez-vous cette amabilité de nous faire parvenir un courriel en guise d'accusé de réception nous informant que vous avez bien reçu l'article que nous vous soumettons.

N'hésitez pas à nous contacter au besoin.

Cordialement,

Daniel Blondin, Mélanie Couture, François Courcy et Marie Alderson

Appendice I

Grille des catégories résultant du processus de codification

Lorsque le supérieur exerce un contrôle direct sur l'employé

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
Le supérieur exprime fortement son mécontentement /intolérance verbalement et non verbalement à l'employé.	Le supérieur exerce une pression indue sur l'employé et qui a pour effet d'augmenter sa productivité.	Faire ses preuves. Se rasseoir sur son expérience.
	Le supérieur sanctionne l'employé par une mesure disciplinaire injustifiée.	Fermer la porte pour passer inaperçu. Tentative de confrontation pour atténuer la mauvaise réputation.
	Le supérieur déborde les limites que lui confère son statut pour donner des avis disciplinaires et des ordres.	Faire un rappel à l'ordre au supérieur. Quitter les lieux.
	Faire ressentir de la culpabilité à l'employé face à sa condition malade.	Rapporter les faits au médecin traitant.
	Le supérieur prévient la personne qu'il monte un dossier contre elle.	Accepter le fait que le supérieur est en autorité. Rechercher un autre mandat comme présidente du syndicat. Rester intègre à son vécu.

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
	<p>Le supérieur menace de s'en prendre à l'intégrité physique de son employé.</p> <p>Le supérieur accuse l'employé d'être malhonnête.</p> <p>Âgisme du supérieur envers l'employé.</p> <p>Le supérieur reproche son employé dans le but de le convaincre de son incompetence.</p>	<p>Aviser le syndicat.</p> <p>Confronter le supérieur face à la menace exprimée.</p> <p>Avis direct au supérieur.</p> <p>Rester intègre à son vécu.</p> <p>Quitter les lieux.</p> <p>Contacter l'ombudsman.</p> <p>Confrontation avec la DRH.</p> <p>Croire en son potentiel.</p> <p>Se rasseoir sur son expérience.</p> <p>Vouloir faire ses preuves.</p> <p>Faire du surtemps pour se sortir de ses difficultés.</p> <p>Aviser le syndicat.</p> <p>Travailler d'arrache-pied pour répondre aux exigences attendues.</p>

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
		<p>Se rasseoir sur son expérience.</p> <p>Préparation à la rencontre avec le supérieur.</p> <p>Donner l'ordre de baisser le ton.</p> <p>Quitter les lieux.</p> <p>Retenir en soi les impulsions agressives.</p> <p>Affronter le supérieur.</p> <p>Renforcer son intégrité en se rappelant d'avoir dit la vérité.</p> <p>Tenir tête à l'injustice.</p> <p>Formuler des insatisfactions.</p> <p>Se faire accompagner.</p> <p>Déposer des griefs.</p> <p>Prévoir quitter les lieux après avoir dit ce que l'on a à dire.</p> <p>Inciter le travail en équipe. Remettre les décisions au supérieur.</p>

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
	<p>Le supérieur reproche à la personne le surtemps qu'elle investit à sa tâche de travail.</p> <p>Le supérieur exerce une pression sur l'employé pour nuire à son avancement professionnel.</p> <p>S'attaquer aux conditions de la santé mentale de l'employé.</p>	<p>Renforcer les liens de l'équipe.</p> <p>Soutenir les autres collègues.</p> <p>Chercher à restreindre les rencontres avec le supérieur.</p> <p>Silence et fermeture de l'employé.</p> <p>Penser à quitter le poste.</p> <p>Fermer la porte pour ne pas être vue.</p> <p>Faire ses preuves.</p> <p>Se rasseoir sur son expérience.</p>

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
Le supérieur s'immisce dans la vie personnelle de l'employé.	Intrusion dans la vie privée de l'employé par le supérieur.	<p>Signifier avec conviction le refus d'entendre les propos du supérieur.</p> <p>Rappeler l'éthique professionnelle à son supérieur.</p> <p>S'affirmer en signifiant sa désapprobation.</p> <p>Quitter les lieux.</p> <p>Clarifier la situation.</p> <p>Confrontation directe.</p> <p>Ramener le supérieur à l'ordre.</p> <p>Invoquer les raisons.</p> <p>Obtenir le support du conjoint.</p>
Le supérieur expose l'employé à l'échec.	<p>Exigence de performance du gestionnaire avant même que soit attribué le poste de travail.</p> <p>Le supérieur ignore les limites personnelles de son employé pour accomplir le travail.</p>	<p>Dénoncer la situation à la DRH.</p> <p>Être à l'écoute de l'expérience des autres.</p> <p>Choisir la personne à qui l'on dénonce.</p> <p>Aviser le syndicat.</p> <p>Ne pas faire de cas.</p>

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
		<p>Faire ses preuves.</p> <p>Se rasseoir sur son expérience.</p> <p>Confronter le supérieur.</p> <p>Se fier à ses apprentissages passés.</p>

Lorsque le supérieur manipule l'environnement de travail.

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
Le supérieur altère les conditions de travail de l'employé.	Le supérieur isole son employé physiquement de son lieu de travail en obligeant ce dernier à emménager dans un autre lieu. Le supérieur dépossède l'employé de ses outils de travail.	Dénoncer au gestionnaire du supérieur. Dénoncer au syndicat.
	Le supérieur émet des consignes empreintes d'ambiguïté.	Se tenir debout et ne pas revenir sur la parole.
	Le supérieur refuse des requêtes que la personne déménage dans un autre bureau.	Employé exprime son inconfort concernant son lieu physique.
	La gestion interdit à la personne en arrêt de travail pour raison médicale d'accéder aux infrastructures de son emploi sous le prétexte de prévenir le vol et les dommages à l'institution.	Dénoncer au syndicat.
	Alliance entre le supérieur, des directeurs et d'autres instances de l'organisation.	Confronter le supérieur en restant intègre. Percevoir les affinités particulières entre les dirigeants.
Le supérieur manipule les acteurs du milieu pour disqualifier l'employé.		

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
	<p>Le directeur du supérieur supporte les reproches que ce dernier formule à l'endroit de l'employé.</p> <p>Pression de l'institution sur la personne afin que soit justifié son arrêt de travail pour raison médicale.</p> <p>Collusion entre un ou des employés et le supérieur pour maintenir le harcèlement.</p> <p>Le supérieur accentue les conduites harcelantes suite au retour de l'employé ayant été en arrêt de travail pour raison médicale.</p> <p>Le supérieur confronte l'employé devant plusieurs gestionnaires.</p>	<p>Se soumettre pour ne pas perdre son emploi.</p> <p>Arrêt de travail médical.</p> <p>Se recroqueviller.</p> <p>Aviser le syndicat.</p> <p>Ne pas se laisser dicter une ligne de conduite par autrui.</p> <p>Repos pour récupérer.</p> <p>Rencontre en privé pour gérer les tensions.</p> <p>Décision de se rendre à la clinique médicale.</p>

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
	<p>Le supérieur adopte une attitude d'ignorance intentionnelle envers l'employé en contexte de réunion de travail.</p> <p>Le supérieur divise pour mieux régner.</p> <p>Le supérieur qui a une réputation d'être un gueulard est craint par les autres employés et il impose la soumission.</p> <p>L'organisation crée un contexte de travail vicié qui prend la forme d'un esclandre conflictuel.</p>	<p>Accepter que c'est lui le patron.</p> <p>L'employé est reconduit à la présidence de son syndicat.</p> <p>L'équipe donne l'information par en dessous.</p> <p>Obtenir du soutien des membres de son équipe.</p> <p>Défaire la division.</p> <p>Devenir un vase communicant.</p> <p>Équipe donne l'information par en dessous.</p> <p>Contraint à faire le travail pour lequel le supérieur n'avait pas les compétences.</p> <p>Se recroqueviller.</p> <p>Briser le silence et dénoncer à la DRH.</p> <p>Arrêt de travail pour raison médicale.</p>

Catégories	Codes	
	Description des pratiques de harcèlement de supérieurs	Description des stratégies utilisées par les employés pour diminuer les conduites de harcèlement
Le supérieur ne respecte pas la convention collective et le syndicat.	Le supérieur impose l'horaire de travail.	<p>Se soumettre pour éviter de perdre son emploi.</p> <p>Se préparer en conséquence des réunions.</p> <p>Rechercher un autre emploi.</p> <p>Tentative d'expliquer que ce changement contrevenait aux conditions demandées.</p>
	Le supérieur dénigre le syndicat.	<p>Se préparer d'avance pour recevoir l'agressivité.</p> <p>Laisser le supérieur répondre à ses obligations.</p>